

الهندسة الإدارية

إعداد

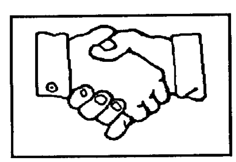
مركز القرار للاستشارات
د/ سيد عليوة

الناشر
مكتبة جزيرة الورد
المنصورة ـ ت: ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢

الطبـعـة الأولى
٢٠٠٢

مكتبة جزيرة الورد
المنصورة - تقاطع ش عبد السلام عارف مع ش الهادى
ت : ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢

ترحيب



صديقنا العزيز... أهلاً بك مشاركاً فعالاً فى ندوتنا.. وسوف نتعاون سوياً لنجعل هذا الملتقى الفكرى فرصة لتنمية المعارف، وصقل المهارات، وتقوية السلوكيات الحميدة، وتحسين الأداء الفردى والجماعى.

صديقنا الكريم... هذه هى الوصايا العشر من أجل مشاركة فعالة وتجربة إدارية متميزة.

١ - احضر الاجتماع والأسئلة معدة فى ذهنك:

هون المشكلات أو الأسئلة، وقدمها للمناقشة.. إستعرض محتويات البرنامج قبل بدء العمل.

٢ - انصت بإصغاء واهتمام لآراء الآخرين:

ابذل كل جهدك لمعرفة وجهات نظر الآخرين، ولا تقبل الأفكار التى تبدو غير منطقية ولكن خذها فى اعتبارك.. فنادراً ما يكون هناك حل واحد صحيح.

٣ - فكر بانطلاق:

لا تقيد فكرك، وتحرر من القيود الذاتية.. فهذا الاجتماع فرصتك لأن تعبر عما تؤمن به، وتفكر فيه.

٤ - الاتفاق مع الآخرين:

الاختلاف فى الرأى شىء طبيعى، ولكن عبر عن ذلك بطريقة ودية، تجنب الجدل، احترم الرأى الآخر.

٥ - لا تحتكر المناقشة:

عبر عن وجهة نظرك فى كلمات موضوعية واضحة، لا تتكلم أكثر من دقيقة فى كل مرة، أعط الفرصة لغيرك، تجنب الخطابة، تحدث بصوت يسمعه الجميع.

٦ ـ لا تجعل المناقشة تفلت منك:

لا تتردد فى التعبير عن عدم استيعابك لنقطة معينة، وجه الأسئلة المناسبة، اطلب الأمثلة التوضيحية أو العملية التى تزيد من استيعابك.

٧ ـ لا تتشغل مع زميلك فى محادثة جانبية:

لأن ذلك يؤدى إلى التشتت وعدم التركيز، ويضيع عليك، فرصة متابعة الحوار.

٨ ـ أطرق الحديد وهو ساخن:

لا تتردد فى عرض وجهات نظرك فى الوقت المناسب.. لأن الانتظار والتأجيل قد يجعل الفكرة غير مناسبة للمناقشة، وقد يؤدى إلى نسيانها.

٩ ـ كن عملياً:

اربط المناقشة دائماً بالواقع العملى وفى ضوء خبراتك السابقة وتصوراتك عن المستقبل.

١٠ ـ البدائل... البدائل:

لا تسجن نفسك فى اختيار واحد.. فكلما تعددت البدائل كلما اقتربت من الرشد فى القرار.

المدير العام

(د. السيد عليوه)



تعريف الإدارة

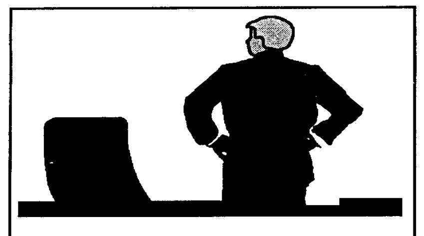
اختلف الباحثون فى تعريف الإدارة.. ففى حين يعرفها البعض بأنها وظيفة أداء الأعمال عن طريق الآخرين.. يعرفها البعض الآخر بأنها الوظيفة التى يدخل فى نطاقها جميع الأعمال والمسئوليات اللازمة لإنشاء المشروع، وتمويله، ووضع سياساته، ومده بالآلات والمعدات اللازمة، وتنظيمه وتكوين هيئته الإدارية حتى تعمل كافة أجزائه فى تنسيق تام.. كما يعرفها فريق آخر من الباحثين بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفى حدود الإمكانيات المتاحة وباستخدامها الاستخدام الأمثل... إلخ.

وبالتالى يمكن أن نستخلص تعريفاً شاملاً وهو أن «الإدارة عبارة عن توجيه وتنسيق جهود جميع الأفراد العاملين للوصول إلى هدف عام بأعلى كفاءة ممكنة وأقل تكلفة فى حدود الإمكانيات المتاحة».

والإدارة هى وظيفة طبيعية حيث توجد منظمة وحيث يوجد أفراد فى هذه المنظمة، وحيث يوجد هدف تريد المنظمة الوصول إليه سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة أو سياسية... إلخ.

القيادة الإدارية

هل كل مدير قائد؟



لا يفرق الكثير بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور فى هذا المجال باعتبار أن القائد الإدارى يكون عادة فى قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفى) فى المنشأة.

وفى تقديرنا أن مدلول القائد الإدارى أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإدارى حين يمارس مهامه بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له.

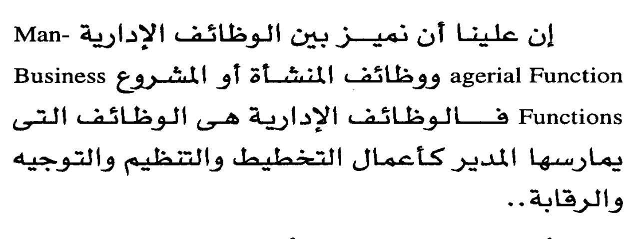
ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير فى موقعه وليس كل مدير قائد. فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مديراً لأحد المعامل يرأس فريقاً محدداً من الباحثين ذوى الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التى يتيحها له القانون واللوائح فى أداء عمله وانضباط مرؤوسيه. أما القائد الإدارى فيعتمد بالضرورة على السلطة التى تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التى تربطه بالمرؤوسين، وتلك يكون لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائداً فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شىء لارتباطهم به روحياً ونفسياً مما قد يجعلهم مطيعين لأوامره

وتعليماته التى يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

والطاعة التى تتحقق عن طريق التهديد بفرض الجزاء أو تحقيق العقوبة لن تساهم فى تحقيق الإنجاز المطلوب بكفاءة، أما الطاعة التى تتحقق عن طريق المحبة والثقة والارتباط الروحى والاقتناع فإنها تحقق الإنجاز المطلوب بكفاءة تامة.

صفات القائد الإدارى:





إن علينا أن نميز بين الوظائف الإدارية Man-agerial Function ووظائف المنشأة أو المشروع Business Functions فالوظائف الإدارية هى الوظائف التى يمارسها المدير كأعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة..

أما وظائف المنشأة فى النشاطات التى تمارسها كالتمويل والشراء والتخزين وإدارة الأفراد والإنتاج والتسويق والوظائف الإدارية أو وظائف المدير فهى وظائف خاصة متميزة كلياً عن وظائف المنشأة إذ هى عبارة عن أعمال المدير التى يحصل بها على النتائج عن طريق الآخرين.

وهى تمارس فى أى مستوى من المستويات الإدارية حيث توجد الحاجة إلى قيادة وتوجيه الآخرين، والمديرون الذين يكونون فى قمة التنظيم يديرون جماعة أكبر ويتحملون عادة مسئوليات أكثر.

ولكن بالرغم من الاختلاف فى العدد الذى يديرونه ومقدار المسئوليات التى يتحملونها وعدد الساعات التى يخصصونها من وقتهم للعمل الإدارى إلا أنهم جميعاً يقومون بنفس الوظائف التى تؤدى إلى إنجاز الأعمال وتحقيق

الأهداف. وهذه الوظائف التى تمثل عناصر العملية الإدارية.

وقد اختلف فى تحديدها الكتاب المتخصصون وعلماء الإدارة بالرغم من أنهم متفقون على الغاية المتوخاة من القيام بها فيرى هنرى فايول H. FAYOI بأنها التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة. بينما يرى هارولد كونتز وادونيل H. KOONTZ إن وظائف المدير هى التخطيط والتنظيم وتنمية المديرين والتوجيه والرقابة

أما جورج تيرى G. TERI فهو يختلف مع كونتز فى مسمى وظيفة التوجيه ويطلق عليها الحث على العمل. وعلى العموم فإنه يمكن تصنيف العمليات الإدارية التى يلجأ إليها المديرون لتنفيذ الأعمال من خلال الآخرين إلى ثلاث مجموعات من الخطوات هى:

أ - تحديد الأهداف واتخاذ الخطوات وتشمل جمع المعلومات وتصنيفها، والتخطيط ورسم السياسات، واتخاذ القرارات لوضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.

ب - التنفيذ لتحقيق الأهداف وتشمل التنظيم، الاتصال، وأداء وتنمية الكفاءات الفنية الإدارية.

ج - قياس النتائج ويشمل القياس وتقييم الأداء.

هذا إلى جانب كون الوظيفة الإدارية تهتم بتحقيق الانسجام والتنسيق بحيث يؤدى العمل بروح الفريق والوظائف الإدارية تتصف بالعمومية وهذا يعنى أن المديرين فى مختلف المستويات التنظيمية يقومون بنفس الوظائف سواء كان المدير رئيساً أو مديراً عاماً للمنشأة أو مديراً عاماً لإحدى الإدارات، وبغض النظر عن طبيعة أعمال المنشأة سواء كانت منشأة اجتماعية أو سياسية أو عسكرية فإدارة المنشأة فى كل من الدول الرأسمالية والاشتراكية قد اكتسب المزيد من الصفات المهنية وازدادت العملية الإدارية

تعقيداً مثل عمليات الإنتاج،

ويتأكد ازدياد مهنية الإدارة فى الدول الصناعية من ازدياد نسبة القوى العاملة المهنية واختفاء العمال غير المهرة وازدياد المعايير التى يقاس بها الأداء واتضاح صفة المهنية فى الإدارة قد أصبح أحد القواعد الرئيسية التى تحكم تطور الإدارة فى الدول الصناعية الرأسمالية والاشتراكية على حد سواء ولذا أصبح من الضرورى النظر إلى العملية الإدارية نظرة تحليلية بقدر أكبر عن ذى قبل. وكفاءة المدير بصفته القائد الإدارى تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرته على التوفيق بين استخدام أساليب الإدارة المتطورة من جهة ومدى قدرته على مقاومة الضغوط البيروقراطية من جهة أخرى. لذلك أصبح من المسلم به أن القادة الإداريين فى كلا النظامين الاشتراكى والرأسمالى يحتاجون إلى تدريب مستمر لترسيخ أقدامهم فى مجال الإدارة.

وهناك صفات متعددة ينبغى أن تتوفر فى المدير الناجح. وقد قامت إحدى مجلات إدارة الأعمال الأمريكية ببحث استقصائى على نحو ٧٥ مديراً فى الإدارة العليا وتوصلت إلى أن هناك خمس عشر صفة يجب توافرها فى المدير الناجح وهى: المبادأة، النزاهة، التنبؤ، الحيوية، القيادة، القدرة على الحكم، مهارات العلاقات الإنسانية، الاستقلالية، القدرة على التمييز وإصدار القرارات، الاستقرار العاطفى، العدالة، الطموح، الولاء، الموضوعية والتعاون.

وقد ذكر أولئك الذين تناولهم البحث بأن كل هذه الصفات ضرورية ومتلازمة غير أن الإجابات أوضحت أن هذه الصفات المحدودة ليست متفقاً عليها بين الجميع. فالصفات غير الواضحة المعانى لا تساعد الإدارة عند اختيار المديرين، ويلاحظ أن الشركات تطلب دائماً الحاصلين على مؤهلات مثالية بينما تتجاهل أنها تتعامل مع بشر وهم لا يمكن أن يصلوا إلى درجة الكمال.

وعلى أية حال فإن هناك محاولات للوصول إلى صفات محددة تعتمد على الملاحظة وهذه الصفات فى الصلابة والحزم والرغبة فى العمل بجد وإخلاص وتكوين رأى مستقل فى المشاكل المعروضة عليه. كما يكون لدى المدير الرغبة فى المخاطرة التى قد تصل إلى درجة المقامرة أحياناً والرغبة فى تحمل المسئولية والقدرة على اكتساب ثقة وتعاون الآخرين.

وقد حدد الأساتذة المتخصصين بعض الصفات من خلال ملاحظة عدد كبير من المديرين العاملين فى الإدارة العليا للشركات الأمريكية، ويرى أنها ضرورية لمن يرغبون فى أن يصبحوا ناجحين وأهم هذه الصفات ما يلى:

١ ـ تشجيع المشاركة الكاملة، وأن يكون قادر على السماح للآخرين بالمناقشة واتخاذ قراراتهم بأنفسهم بدون أن يشعر بتهديد لكيانه.

٢ ـ مساءلة نفسه باستمرار بدون أن يمعن فى نقد ذاته.

٣ ـ تقبل الفوز بعواطف منضبطة.

٤ ـ لا يستهين بالفشل بل عليه أن يتعرف على أسبابه.

٥ ـ فهم ضرورة وجود حدود معينة لقراراته.

٦ ـ تعريف نفسه بالمجموعات التى تعمل معه لتوفير الشعور بالأمان والاستقرار.

٧ ـ فهم قوانين المنشآت المنافسة وعدم الخوف من تهديدها.

٨ ـ صياغة مشاعره غير الطيبة بمهارة حتى لا يبدو عليه الانفعال وقت الأزمات.

٩ ـ تحديد الأهداف وجعلها واقعية وعدم الميل للمغامرة غير المحسوبة.

١٠ ـ قبول آراء الآخرين والتسامح مع المعارضين بما لا يؤثر على تحقيق الأهداف.

ولقد حددت بعض الأجهزة المسؤولة صفات أساسية يجب توافرها فيمن يرشح لشغل أى من الوظائف القيادية منها وظائف تتعلق بشخصية الفرد وسلوكه ومنها صفات قيادية يمكن تنميتها عن طريق التدريب.

أما عن الصفات الشخصية التى يجب أن يتحلى بها القائد الإدارى فهى تلك الصفات القيادية التى تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذى يتعامل معه ويعيش فيه.

ويمكن إجمال الصفات الشخصية التى ينبغى أن تتوفر فى القائد الإدارى فيما يلى:

١ - السمعة الطيبة والأمانة والخلق الحسن.

٢ - الهدوء والاتزان فى معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

٣ - القوة البدنية والسلامة الصحية.

٤ - المرونة وسعة الأفق.

٥ - القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

٦ - المظهر الحسن.

٧ - احترام نفسه واحترام الغير.

٨ - الإيجابية فى العمل.

٩ - القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

١٠ - أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

أما الصفات القيادية فهى قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلى:

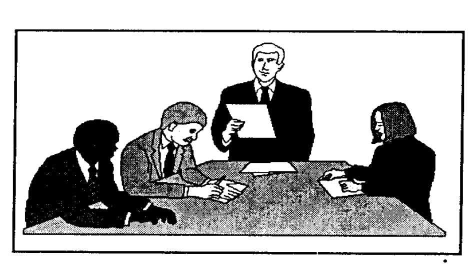
- إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة فى المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة فى النفس عن طريق الكفاءة العالية فى تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية فى القيادة وتجنب الاستئثار بالرأى والسلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخى العدالة فى معاملة مرؤوسيه.
- تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

هذا ويمكن تتبع الكفاءة الفنية والإدارية عن طريق التأهيل العلمى والدراسات والبرامج التدريبية وإجراء البحوث ومداومة الاطلاع. فالاهتمام بالرئيس الإدارى عامة فى مجال النشاط الحكومى أمر حيوى وهام لأن تصرفاته تنعكس على مرؤوسيه ممن يشغلون الوظائف العامة فى الدولة وبالتالى على سائر المواطنين وخاصة إن الموظف العام يقوم بالمشاركة فى وضع الخطط وتصميم العمل وتنفيذ السياسة العامة.



عملية صنع القرار:



تعتبر عملية صنع القرار من حتميات الأمور فى الإدارة العامة بل والإدارة الخاصة، وهذه العملية لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية للممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة.

وتأتى عملية صنع القرار كعملية ديناميكية تمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك أن اتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصوراً على مستوى معين، فهى عملية تمارس فى جميع المستويات مثلها فى ذلك مثل العمل التنفيذى الذى ينتشر فى كافة أرجاء التنظيم.

وإذا كانت عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية مستمرة ومتغلغلة فى كل الجهاز الإدارى للمنظمة، فإنه يلاحظ أن أهمية هذه القرارات تتحدد - بطبيعة الحال - بحسب مكانة وثقل مصدرها فى الجهاز الإدارى.. فلا شك أن القرارات التى يصدرها رئيس الجمهورية باعتباره الرئيس الإدارى الأعلى للدولة تكون أشمل وأخطر أثراً من تلك التى يصدرها مجلس الوزراء والقرارات التى يتخذها هذا الأخير تكون أكثر شمولا من تلك التى يصدرها

الوزراء منفردين، وبنفس النمط يمكن القول أن القرارات التى يصدرها رئيس مجلس الإدارة تكون أكثر شمولاً وأبعد مدى من تلك التى يصدرها مدير الإدارة أو رئيس القسم.

على هذا النحو يمكن القول بصفة عامة أن القرارات التى تصدر عن القادة فى الإدارة العليا تكون أكثر أهمية وشمولاً من تلك التى تصدر عن القادة فى الإدارة الدنيا.

وأياً كان الأمر فإن مضمون القرار يكون بصورة عامة ترجمة للأهداف والسياسات التى تسير عليها المنظمة، وتحديداً لأسلوب تحقيق هذا الهدف وتلك السياسة بأقصى درجة من الكفاية.

تعريف القرار فى علم الإدارة العامة:

يمكن تعريف القرار فى علم الإدارة العامة بأنه «الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة فى موقف معين»

أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.

ويتضح من هذا التعريف أن للقرار فى علم الإدارة العامة ركنان:-

الأول.. أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين:

وتسمى البدائل بالمسالك أو الطرق ويكفى عندما نكون بصدد اتخاذ قرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى، وأن يكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما. وذلك كالموظف الذى يخل بمقتضيات وظيفته فيخيره المدير بين الاستقالة أو إحالته للمحكمة التأديبية. فإذا لم يكن هناك غير بديل واحد أى مسلك واحد لم نكن بصدد اتخاذ قرار.. وينطبق ذلك على القوانين واللوائح التى تحدد للمدير سلوكاً معيناً يجب عليه انتهاجه.. فالمدير عندما يرقى موظفاً يوجب عليه القانون ترقيته أو وفقاً لنظام الترقية بالأقدمية، أو

حين يمنح علاوة حل موعد استحقاقها ولا يوجد ما يسمح بحرمانه منها، فإن المدير لا يتخذ قراراً لأنه فى الحالتين السابقتين لا يستطيع المدير إلا الترقية ومنح العلاوة.. وذلك على خلاف ما إذا كانت الترقية بالاختيار فيكون للمدير فى هذه الحالة سلطة اتخاذ القرار الذى يراه.

ولا يكفى أن يكون هناك أكثر من بديل أو مسلك بل يجب أن تكون البدائل أو المسالك المطروحة متاحة أى بالإمكان تنفيذها.

الثانى.. أن يختار الشخص وبإدراك ووعى بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف:

فالقرارات تكون دائماً مقصودة وشعورية فهى لا يمكن أن تكون عفوية أو نتيجة اللاشعور. فالتصرفات اللاشعورية أو شبه الشعورية لا تصدر عن دراسة أو تفكير وبالتالى لا يمكن اعتبارها قرارات. فالموظف الذى يطلب من المصلحة نقله من المركز الرئيسى إلى أحد الفروع يتخذ قراراً، ولا يعتبر كذلك عندما يتناول المدير فنجاناً من الشاى أو سيجارة فى ساعات محددة من أوقات العمل فإن ذلك أصبح عادة لا يستطيع الخلاص منها أى عادة لا شعورية.

ولا نكون أيضاً إزاء قرار حتى لو تعددت البدائل وكان الاختيار بينهما شعورياً. إذا تم الاختيار تحت ضغط أو إكراه مادى أو أدبى. فالمدير الذى يسمح لسكرتيرته بالانصراف قبل موعد انتهاء العمل الرسمى خشية الإبلاغ عن مسلكه غير المشروع واللا أخلاقى مع إحدى مرؤوساته فى العمل، أو الرئيس الذى يقوم بترقيته أحد الموظفين بناء على ضغوط إحدى السلطات العليا له فى الدولة دون استحقاقه الترقية بأى وجه من الوجوه.

وعلى ذلك يفترض القرار فى علم الإدارة العامة وجود مشكلة أو موقف معين، وأن يتوافر أكثر من بديل متاح للتغلب على هذه المشكلة أو ذلك

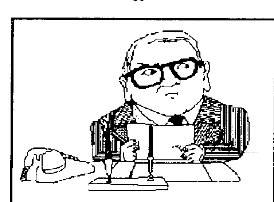
الموقف، وأن يكون للشخص حرية المفاضلة والاختيار بين البدائل الممكنة والمتاحة.

أما إذا كان هناك بديل واحد متاح، أو كان تصرف المدير ليس مؤسساً على التفكير العقلى السليم، أو أحاطت به ظروف خارجية قادته وحدها إلى اتجاه واحد فلا نكون بصدد قرار فى مفهوم علم الإدارة العامة.

أنواع القرارات:

يقسم فقهاء الإدارة العامة القرارات التى يصدرها الرئيس الإدارى إلى قرارات وظيفية أو تنظيمية، وقرارات شخصية، قرارات صريحة وقرارات ضمنية، قرارات مكتوبة وقرارات شفهية، قرارات انفرادية وقرارات جماعية، قرارات أساسية أو إنشائية وقرارات روتينية.

أولاً: القرارات الوظيفية أو التنظيمية والقرارات الشخصية:



القرارات الوظيفية وهى التى يتخذها المدير باعتباره عضواً فى التنظيم، كالقرار الصادر بتعيين أو بنقل موظف أو تأديبه. أما القرارات الشخصية فهى التى يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضواً مسؤولاً عن التنظيم، أى تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية، كالقرار الصادر بتخصيص مدة شهر من أجازته السنوية وقضائها بالخارج.

ثانياً: القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

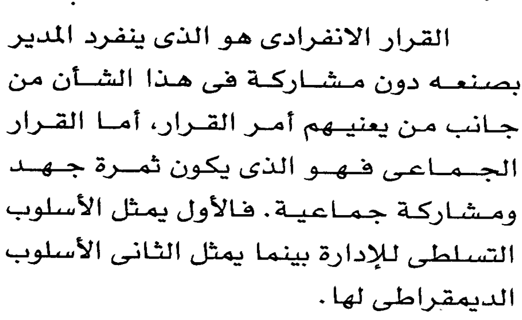
فالقرار الصريح هو الذى يفصح فيه الرئيس الإدارى عن مسلكه فى موقف معين بالموافقة أو عدمها أى بالمنح أو بالمنع، أما القرار الضمنى فهو القرار الذى نستوضح منه مسلك المدير وإن لم يعبر عنه صراحة، كأن يطلب

موظفاً إذناً من رئيسه بالانصراف قبل انتهاء موعد العمل الرسمى فلا يرد عليه أو يغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر. ويلاحظ أن القرار الضمنى هو قرار شعورى ومقصود شأنه شأن القرار الصحيح.

ثالثاً: القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية:

فالقرارات المكتوبة تصدر فى صيغة مكتوبة (اللائحة - تعليمات - أوامر مكتوبة). أما القرارات الشفهية فهى قرارات تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة.. والغالب أن تكون القرارات صادرة فى شكل مكتوب حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وحتى يكون هناك ثمة دليل ثابت لصدور القرار.

رابعاً: القرارات الانفرادية والقرارات الجماعية:



القرار الانفرادى هو الذى ينفرد المدير بصنعه دون مشاركة فى هذا الشأن من جانب من يعنيهم أمر القرار، أما القرار الجماعى فهو الذى يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية. فالأول يمثل الأسلوب التسلطى للإدارة بينما يمثل الثانى الأسلوب الديمقراطى لها.



خامساً: القرارات الأساسية أو القرارات الإنشائية والقرارات الروتينية:

القرارات الأساسية أو الإنشائية (وتسمى بالقرارات غير المتكررة) هى القرارات التى لا تتكرر فى حياة التنظيم وهى إن تكررت لا يتم ذلك إلا على فترات متباعدة.

وتتعلق هذه القرارات غالباً بالنظام الأساسى للتنظيم بحيث تؤدى إلى تغيرات أساسية سواء بالإنشاء أو التعديل أو بالإلغاء. فهى قرارات لا تهتم بالمشكلات المعقدة والهامة فى التنظيم ومن أمثلتها القرارات الصادرة باتباع أسلوب التخطيط القومى الشامل، أو بتغير نوع السياسات المتبعة فى التنظيم أو بتعديل أو إنشاء إدارة فرعية جديدة له.

أما القرارات الروتينية فهى قرارات متكررة وتتعلق غالباً بالأعمال الجارية والمعتادة فلا تؤثر فى التنظيم تأثيراً مباشراً ويمكن البت فيها عن طريق التجارب والخبرات السابقة.

وهذه القرارات تصدر عادة بطريق تلقائى وفورى فلا تحتاج إلى الدراسة أو البحث وتظهر عادة فى نطاق الأعمال الكتابية وغير الفنية. ومن أمثلة هذه القرارات القرار بمنح أجازة لأحد العاملين بالتنظيم أو القرار بالتصريح بالخروج قبل انتهاء العمل الرسمى، أو القرار بتوزيع المكاتب.. إلخ. وتزداد القرارات الأساسية فى قمة التنظيم الإدارى لما تتسم به الإدارات العليا من الفنية والتعقيد، بينما تزداد الروتينية فى المستويات دون العليا من الجهات الإدارية.

سادساً: القرارات القاعدية والقرارات الفردية:

القرارات القاعدية «أو اللائحية» هى التى تصدر فى مواجهة فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم بحيث يسرى مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة، أما القرارات الفردية فهى تلك التى تصدر فى مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم. وكمثال على القرارات القاعدية.. القرار الصادر بترقية فئات معينة من العاملين دون تحديد أسمائهم، وكمثال على القرارات الفردية.. القرار الصادر بمنح مكافأة لفرد معين.

المراحل التى تمر بها عملية صنع القرارات:

قد تكون القرارات التى يصدرها المدير على قدر كبير من الأهمية وقد لا تكون كذلك وذلك حسب تأثير القرارات على حياة التنظيم وحسن سيره.

ومن الطبيعى أنه كلما ازدادت أهمية هذه القرارات كلما احتاج الأمر من صانعها بذل جهد كبير وبحث عميق فى تحليل المشكلة التى تتطلب إصدار هذه القرارات. فالقرار الصادر من المدير برفض الإذن لموظف بترك العمل أثناء وقت العمل الرسمى يحتاج إلى جهد أقل من قرار يعيد به المدير تنظيم هيكل وحدته الإدارية أو رسم سياسة جديدة لها.

غير أن صنع القرار رغم تباين أهمية القرارات المتخذة ورغم تباين الجهد الذى يقوم به صانعو القرارات، فإنها تمر بمراحل واحدة، وتتلخص فى أربع مراحل.. فعندما يواجه المدير مشكلة مثلاً أو موقفاً معيناً لا يرضى عنه فإنه يريد حلاً يواجه به هذه المشكلة فيتحرى الأسباب الدافعة إليها، ثم يبحث بعد ذلك عن الحلول الممكنة (عملية البحث عن البدائل) فإذا تعددت البدائل، وهى لابد أن تتعدد، فإنه يقوم بدراسة كل بديل على حدة (عملية تقييم البدائل)، ثم يخلص بعد هذه الدراسة إلى اختيار أمثل (عملية الاختيار بين البدائل).

ومن ذلك يتضح أن مراحل صنع القرارات هى: ـ

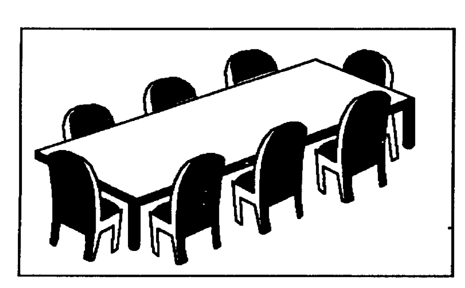
أ ـ مرحلة تشخيص المشكلة.

ب ـ مرحلة البحث عن البدائل.

ج ـ مرحلة تقييم البدائل.

د ـ مرحلة الاختيار بين البدائل أى اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.

أ ـ مرحلة تشخيص المشكلة:



نقصد بتشخيص المشكلة دراسة الحالة الكائنة وتحرى أسبابها الحقيقية، وبمعنى آخر تحديد الحالة التى لا يرضى عنها المدير فى الجهاز الإدارى ويريد التخلص منها.

فإذا شعر المدير أن هناك مشكلة ما تحتاج إلى اتخاذ قرار، أو أن هناك ثمة فرص مواتية سوف تضيع على المنظمة إذا لم يتخذ بشأنها قراراً، هنا يبدأ المدير بتشخيص المشكلة أو الموقف فيبحث عن السبب الحقيقى. وليس ذلك بطبيعة الحال بالأمر الهين أو اليسير، فقد تكون هناك أسباب كاذبة أو وهمية وفى هذه الحالة ينبغى على المدير استبعادها، بل إن الأسباب الحقيقية نفسها قد تتعدد وعندئذ يجب على المدير التحرى عن السبب الرئيسى والدفين بشأنها.

وإذا كان تحديد المشكلة وأبعادها وتحديد مسبباتها أمراً يتوقف على الرشد فى اتخاذ القرارات، فإن المدير الماهر هو الذى يتوقع ويتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها، فيستعد لها بقرارات مسبقة إذا ما ظهرت أعراضها. ويستطيع المدير الكشف عن الثغرات الموجودة بجهازه الإدارى عن طريق اهتمامه بشكوى المرؤوسين أو بالعمل على إنشاء إدارة متخصصة فى الجهاز يعهد إليها بالقيام ببعض الدراسات المستمرة وتقديم تقارير دورية عن أى خلل يظهر فى الجهاز أو المنظمة.

ب ـ مرحلة البحث عن البدائل:

المقصود بذلك البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة

القائمة وهذه المرحلة شاقة ودقيقة، وتتطلب من الرئيس الإدارى - شأنها شأن مرحلة تشخيص المشكلة - الاستعانة بآراء الغير، المتخصصين منهم والمبتكرين.

ولا توجد مشكلة ليس لها سوى حل واحد وإنما توجد فى العادة عدة بدائل أو مسالك، لكل مزاياه وعيوبه، وينبغى أن يأخذ صانع القرار فى اعتباره جميع البدائل الممكنة. وهو يستطيع التعرف على هذه البدائل أو المسالك بالطرق الآتية:

١ - عن طريق خبراته السابقة فى المواقف المماثلة وكذلك عن طريق مقارنة الحلول التى يتبعها غيره من المديرين فى الوحدات الأخرى، مع ضرورة الأخذ فى الاعتبار الفوارق التى ترجع إلى الظروف المحيطة بكل مدير وبكل وحدة.

٢ - أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول إلى البدائل وحلول ابتكارية وفعالة، وهو لن يستطيع تحقيق ذلك إلى بعد دراسة كافية وشاملة لجميع أبعاد المشكلة.

غير أنه يلاحظ إذا كان على المدير، لمواجهة الموقف، أن يدرس جميع الحلول الممكنة، فإن مواجهة موقف معين قد يقتضى منه ألا يتخذ قراراً، فعدم اتخاذ القرار قد يكون هو فى حد ذاته الحل الأمثل.

ثالثاً: مرحلة تقييم البدائل:

عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة والممكنة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل على حدة من النواحى الآتية:

١ - إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.

٢ ـ تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التى يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان.

٣ ـ آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة وخارجها.

٤ ـ الآثار النفسية والاجتماعية للبديل، أى مدى انعكاساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات التى يمسها خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور.

٥ ـ مناسبة الوقت والظروف لتبنى هذا البديل.

٦ ـ استجابة المرؤوس للبديل.

٧ ـ الزمن الذى يستغرقه تنفيذ البديل.

ومن الطبيعى أن نجاح المدير فى تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التى يجب أن يحاط بها، كذلك على مدى وصول هذه المعلومات فى الوقت المناسب أى قبل إصدار القرار. إذ لا يجب أن يتخذ المدير قراراته على أساس مغامرة طائشة، بل على أساس حسابات دقيقة وفى ضوء النظرة الشاملة والكلية وليس فى ضوء النظرة القاصرة أو الوقتية.

ومن الجدير بالملاحظة أن نقرر أن عملية تقييم البدائل تتسم بالخلاصية الإنسانية وتتسيم بالمنطق والمعقولية، ويتوقف على حسن التقييم والرشد فى اتخاذ القرارات.

رابعاً: مرحلة الاختيار بين البدائل (اختيار البديل الأمثل):

تمثل هذه المرحلة أشق المراحل التى يجتازها المدير قبل اتخاذ القرار. فبعد أن يتم تقييم البدائل على الوجه الذى بيناه يبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بينهما، ويتم ذلك بمقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب، ثم

اختيار البديل الأفضل والأحسن طبقاً للنواحى التى سبق ذكرها فى مرحلة التقييم. والتوصل إلى الحل الأمثل أمر يتطلب خبرة ودراسة علمية، ويتوقف الاختيار على توافر عناصر معينة فى المدير، مثل الكفاءة وقوة الشخصية، قدرته على التصرف السليم، حالته النفسية وقت الاختيار هذا فضلاً عن نوعية الظروف التى تحكم إدارة المنظمة. كما يتوقف هذا الاختيار على الظروف المحيطة بالعمل ومدى الضغوط الداخلية أو الخارجية التى تمارس على متخذى القرار واتجاهات الرأى العام بشأنه.

الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذها:

يذهب كثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة العامة إلى الخلط بين عملية صنع القرارات فى الوحدات الإدارية، واتخاذها. والحقيقة أن الأخير، يمثل مرحلة من الأولى بمعنى: أن اتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات.

فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية. أى: نتاج جهد مشترك، ذلك أن الواقع العلمى قد أصبح يحتم على التنظيم الإدارى إشراك جميع أعضاء التنظيم فى المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير.... إلخ.. لذلك فلا يجب النظر إلى عملية صنع القرارات على أنها عملية انفرادية يقوم بها شخص معين أياً كان موقعه أو مكانته فى الهيكل الإدارى للتنظيم حتى لو كان القرار قد صدر فى صورته النهائية من قبل هذا الفرد.

أما اتخاذ القرار فلا يعنى أكثر من العمل الذى يقوم به القائد أو الرئيس فى إصداره للقرار. أى: المرحلة الأخيرة فى عملية صنع القرار. وترتيباً على ذلك يرى بعض الباحثين أن القرارات يجب أن تنسب فى مجموعها إلى التنظيم الذى صدرت عنه أو هكذا يجب أن تكون.

النواحى السيكولوجية فى صناعة القرارات والمشاركة فيها:

يعنى فقهاء الإدارة العامة كل العناية بالنواحى السيكولوجية فى إعداد القرار ويركزون على ضرورة المشاركة فى صنعه ممن يعنيهم أمر القرار وخاصة القائمين على تنفيذه. فإلى جانب النواحى الرسمية المتمثلة فى ظروف العمل والإمكانيات المادية التي يستند إليها مصدر القرار، تلعب النواحى النفسية أو السيكولوجية دوراً فى إعداد القرار.

فالقائد الإدارى يجب أن يتمتع بما يسمى بالحاسة الإدارية فى قيامه بمهام الإدارة، ويجب أن يؤمن إيماناً كاملاً بوجوب تحقيق أهداف المنظمة قدر إيمانه بوجوب تحقيق أهدافه الذاتية أو الخاصة، وأن يعمل على إيثارها أياً كان رأيه فيها.. وكما يقول الفقه: إنه فى اللحظة التى يحس فيها الإدارى أن شعوره الشخصى قد أصبح لا يساير أهداف المنظمة أو يتعارض معها بدرجة خطيرة فيجب عليه أن يغادر مركزه فوراً، أو من الأفضل له والمنظمة فى تلك الحالة أن يتخلى عن مسئولياته لغيره.

وعملية صنع القرار يجب أن لا نقف عند حد المدير أو القائد الإدارى، وإنما هى عملية جماعية يجب أن تمتد إلى معاونى المدير أو مساعديه وإلى كل من يهمهم أمر القرار أو يمس مصالحهم. ومن هنا كان التركيز على الجانب السيكولوجى فى عملية صنع القرار وضرورة الاهتمام بعنصر المشاركة من جانب عمال التنظيم أياً كان قدر هذه المشاركة سواء بالاقتراح أو الرأى أو المعلومات اللازمة لإصداره.

والاشتراك فى صنع القرار يعطى لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدى إلى الإخلاص فى العمل والتفانى فيه وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

الوقت المناسب لاتخاذ القرارات:

يعتبر عنصر الوقت من العناصر المؤثرة فى اتخاذ القرارات الإدارية:

فمن ناحية يكون لعنصر الوقت أهميته فى شأن التعرف على المشكلة ذاتها التى يلزم اتخاذ قرار بشأنها. فمعرفة المشكلة وتعيين حدودها فى الوقت المبكر والمعقول يتيح الفرصة لدراستها وعلاجها العلاج الملائم والمناسب، وعلى العكس من ذلك يؤدى التأخر فى اكتشاف المشكلة إلى تفاقمها وصعوبة علاجها وقد يؤدى إلى التعثر فى اكتشاف أفضل الحلول بشأنها.

على أى حال فإن ما يُجمعُ عليه فقه الإدارة العامة والمهتمون بها هو أن القائد الإدارى الحاذق يجب أن يتمتع بما يسمى بالحاسة الإدارية فيتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها، كما يجب على مساعديه بل وحتى على عمال التنفيذ أن يعملوا على إبلاغ المدير بالعوائق أو المشاكل التى تظهر فى التنظيم فى بدايتها، حتى يتمكن المدير من علاجها العلاج الأمثل فى الوقت المناسب والمعقول.

ومن ناحية أخرى يكون لعنصر الوقت أهميته فى تحديد الوقت اللازم والملائم ويكون ذلك بعد التعرف على المشكلة - لإصدار القرارات. إذ يؤدى التسرع فى اتخاذ القرار فى غالب الأحيان إلى عدم الوصول إلى قرار مناسب أو صائب، فقد يحتاج القرار إلى وقت معين يتم خلاله جمع البيانات والإحصائيات والمعلومات والاستعانة بأهل الخبرة والرأى لتحليل المشكلة، والبحث عن البدائل أو تقييمها واختيار البديل الأمثل، كما أن البطء فى اتخاذ القرار والتأخر فى إصداره قد يؤدى إلى تفاقم المشكلة وزيادة حدتها الأمر الذى يؤدى إلى عدم فاعلية القرار المتخذ.

ومن ناحية ثالثة فإن عنصر الوقت يزداد أهمية بالنسبة للأمور العاجلة التى تتطلب التصرف السريع والملائم فى ذات الوقت. والقائد الناجح هو الذى يوائم بين شطرى هذه المعادلة، سرعة التصرف، والملائمة والرشد فى

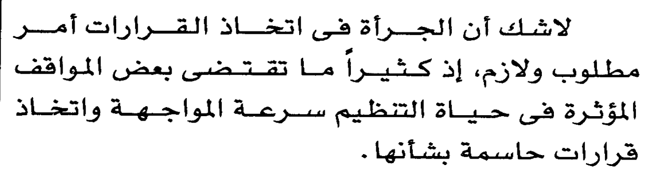
القرار المتخذ، فلا يتأخر فى إصدار هذه القرارات فتتفاقم المشكلة.

ومن ناحية أخرى، فإنه يلاحظ أن أهمية عنصر الوقت لا تبدو بالنسبة للمدير - متخذ القرار - فقط، بل تبدو أيضاً بالنسبة للمساعدين والمرؤوسين إذ يجب أن يعرف هؤلاء بمضمون القرار ووقت اتخاذه حتى يكونوا على استعداد للقيام بدورهم فى تنفيذه، خاصة إذا كان القرار يمس بالتعديل أو الإلغاء قرارات سابقة تم اتخاذها فى التنظيم.

كما يكون على القائد الإدارى أن يعمل أولاً على إحاطة كبار معاونيه من المختصين أو ممن يتصل القرار بصميم عملهم بالقرارات المتخذة قبل بقية العاملين فى التنظيم. فمثلاً يكون على المدير إذا ما اتخذ قراراً بشأن تخفيض فترات الراحة أو زيادة ساعات العمل فى التنظيم أن يبلغه أولاً لمدير شئون الأفراد قبل بقية عمال التنظيم احتراماً لمبدأ عدم التخطى فى إبلاغ العمال بهذا القرار لمن يدخل فى اختصاصه الإجابة على أسئلتهم فى شأن تبرير هذا التعديل.



الجرأة والتردد فى إصدار القرارات:



لاشك أن الجرأة فى اتخاذ القرارات أمر مطلوب ولازم، إذ كثيراً ما تقتضى بعض المواقف المؤثرة فى حياة التنظيم سرعة المواجهة واتخاذ قرارات حاسمة بشأنها.

ولا نعنى بالجرأة فى هذا الخصوص إصدار المدير لقرارات متسرعة وعشوائية، وإنما نعنى سرعة مواجهة المواقف وحسم الأمور بقرارات مدروسة ومؤثرة.

لذلك يوصى المهتمون بدراسة الإدارة العامة



بوجوب الابتعاد كلياً عن ظاهرة التردد فى إصدار القرارات التى انتشرت فى معظم أجهزة الإدارة، فأدت إلى خلق جالات من الفوضى والتسيب فى هذه الأجهزة الأمر الذى حال بينها وبين تحقيق أهدافها.

ترجع ظاهرة تردد المديرين فى إصدار القرارات إلى اعتبارات معينة نجمل أهمها فيما يلى:

١ - حداثة المدير بالعمل، الأمر الذى يجعله ميالاً إلى تأجيل إصدار القرار عسى أن تستجد ظروف قد تعفيه نهائياً من عبء إصدارها.

٢ - عدم كفاءة المدير ونقص تدريبه، الأمر الذى يجعله عاجزاً فى النهاية عن معرفة البدائل أو تقييمها ومعرفة العيوب والمزايا لكل بديل.

٣ - عدم وضوح الاختصاصات والسلطات.. فقد تكون النصوص المنظمة لاختصاصات وسلطات مصدر القرار غير واضحة الوضوح الكافى، الأمر الذى يترتب عليه - فى غالب الأحيان إصدار الكثير من القرارات والإحجام عن اتخاذها أحياناً.

٤ - الخوف من اتخاذ القرارات. وقد يرجع ذلك إلى ظروف شخصية بالمدير وعدم اعتياده على تحمل المسئولية فى صغره، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى كثرة التنقلات والمساءلات مما يجعل المدير يتردد فى إصدار قراراته ويفضل أن يشرك معه غيره من رؤسائه فى إصدارها حتى تتوزع المسئولية وتتشعب.

٥ - ضيق الوقت لدى المدير، فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها، وبالتالى لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل.

٦ - وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية أو غير رسمية، الأمر الذى يجعل المدير يتردد فى إصدار القرارات وإذا أصدرها فإنها تصدر غالباً تلبية لهذه الضغوط وإرضاء لها من أجل المحافظة على مركزه داخل التنظيم.



سوف نتعرض بالتفصيل المناسب لشكلين من أشكال الاتصالات وهما:

- الاتصالات الرسمية.
- الاتصالات غير الرسمية.

أولاً: الاتصالات الرسمية:

تجرى الاتصالات الرسمية خلال خطوط السلطة المرسومة والمحددة فى البناء التنظيمى للمؤسسة.

والاتصالات الرسمية على هذا النحو قد تأخذ أشكالاً عدة هى:

- الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
- الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- الاتصالات الأفقية أو المتوازية.
- الاتصالات من طرف واحد.
- الاتصالات المتبادلة.

(أ) الاتصالات من أعلى إلى أسفل:

ومفهوم هذا النوع من الاتصالات أن محتويات الاتصال (قرارات - تعليمات - توجيهات - خطط... إلخ) تنقل من أعلى إلى أسفل أى إلى المرؤوسين.

مثال ذلك أن لجنة شئون العاملين المنصوص عليها فى المادة الرابعة من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالعاملين المدنيين بالدولة تجتمع بناءاً على دعوة من رئيسها، فحتى تنعقد هذه اللجنة يجرى اتصال من أعلى أى من رئيس اللجنة إلى أسفل أى إلى أعضاء اللجنة ويأخذ هذا الاتصال شكل الدعوة.

(ب) الاتصالات من أسفل إلى أعلى:

إن هذا النوع من الاتصالات على العكس من النوع السابق الإشارة إليه وذلك من زاوية اتجاه الاتصالات، حيث نجد أن هذا النوع من الاتصالات يبدأ من أسفل أى من القاعدة أى من المرؤوسين متجهاً إلى أعلى أى إلى الرئيس.

وهذا النوع من الاتصالات له أهمية كبيرة حيث إنه بناءاً عليه تتخذ القرارات، وتعدل البرامج، وتذلل العقبات التى قد تعترض طريق سير المنظمة لتحقيق أهدافها. والرئيس الذى يشجع عملية الاتصالات هذه تتدفق إليه المعلومات وتصبح لديه صورة كاملة عن سير العمل فى منظمته، وبالتالى فإنه يقوم بإصدار قراراته والتى تكون معبرة عن أهداف المنظمة المنشودة واحتياجاتها.

والحقيقة أن الاتصالات من أسفل إلى أعلى تأخذ مثلها فى ذلك مثل الاتصالات من أعلى إلى أسفل صوراً وأشكالاً عدة، من ذلك مثلاً حق الشكوى. ولاشك أن هذا الحق يدخل فى عموم المادة رقم ٦٣ من دستورنا.

(جـ) الاتصالات الأفقية أو المتوازنة:

والاتصالات الأفقية أو المتوازنة هى تلك التى تتم بين مستويات قيادية

ورئاسية واحدة بغية تنسيق العمل والتخطيط ورسم السياسات. ولعل أبلغ الأمثلة دلالة على هذا النوع من الاتصالات هو اجتماعات المجالس التى تضطلع دائماً بوضع السياسات هذا فضلاً عن أعمال التوجيه والتنسيق والمتابعة. ومن بين تلك المجالس وأهمها قاطبة مجلس الوزراء والذى يقوم بممارسة الاختصاصات الآتية:

١ - الإشراف مع رئيس الجمهورية فى وضع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذها وفقاً للقوانين والقرارات الجمهورية.

٢ - توجيه وتنسيق ومتابعة أعمال الوزرات والجهات التابعة لها والهيئات والمؤسسات العامة.

٣ - إصدار القرارات الإدارية والتنفيذية وفقاً للقوانين والقرارات ومراقبة تنفيذها.

٤ - إعداد مشروعات القوانين والقرارات.

٥ - الحلو اللازمة لتلك المشكلات.

(د) الاتصالات المتبادلة:

إن الاتصالات المتبادلة تعنى أن طرفى الاتصال يتبادلان الكلمات والمعلومات والآراء، وهذا النوع من الاتصال على العكس تماماً من الاتصال من طرف واحد والذى يتم فيه الاتصال من طرف واحد فقط بينما على الطرف الثانى الاستماع والاستقبال فقط، إلا أن الاتصالات المتبادلة ما هى إلا اتصالات بين طرفين كل منها يتبادل المعلومة والكلمة والرأى، أى أن كلاهما يؤثر فى الآخر ويتأثر به. إن الاتصال من طرف واحد يقوم على أساس أن أحد طرفى الاتصال كالرئيس مثلاً هو الذى يخاطب الطرف الثانى المرؤوس، حيث يتلقى المرؤوس التعليمات والتوجيهات من رئيسه فلا

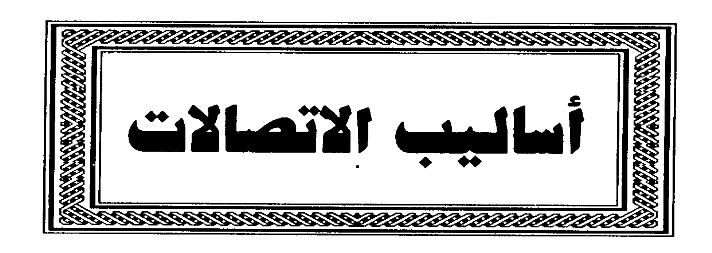
تكون هناك محادثة بينهما أو حوار، وبالتالى فلا مناقشة ولا اعتراض، ولعل هذا النوع من الاتصال يتسم بالسرعة حيث يتم نقل الأمر أو المعلومة أو التوجيه بمجرد الإعراب عنه. وغنى عن البيان أن هذا النوع من أنواع الاتصالات يمكن أن يكون أيضاً بين رئيس ومجموعة كبيرة من المرؤوسين.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية Monyens Informels

أما عن الاتصالات غير الرسمية فإنها تلك النوعية من الاتصالات التى تتم خارج القنوات الرسمية المرسومة للاتصال فى الخريطة التنظيمية للمنظمة، أو بمعنى آخر هى تلك التى تتم بأسلوب غير رسمى، ومن خلال لقاءات غير رسمية. ومن أمثلتها تلك الاتصالات التى تتم عبر المحادثات التليفونية أو التى تتم مشافهة أثناء الالتقاء فى النوادى الاجتماعية والرياضية مثلاً.

وإذا كانت الاتصالات الرسمية تتم خلال خطوط السلطة المرسومة فى التنظيم الرسمى للمنظمة، فإن الاتصالات غير الرسمية كثيراً ما تتم أيضاً من خلال التنظيم الرسمى، ذلك لأنه داخل كل منظمة كثيراً ما تقوم مجموعة عادات سلوكية وأساليب عمل لا تعبر بالضرورة عن التنظيم الرسمى، ولهذا كثيراً ما نجد فى كل منظمة أو جهاز إدارى تجمعات غير رسمية.





إن أساليب ووسائل الاتصالات متعددة للغاية، ويتوقف استخدام أى منها على ظروف العمل وإمكانياته المادية، هذا فضلاً بطبيعة الحال عن أسلوب التعامل الذى يستخدم.

والحقيقة، ونحن فى مجال تبيان وسائل وأساليب الاتصالات يجدر بنا أن نؤكد أنه لا يوجد أسلوب أمثل يتعين الالتزام به دائماً وأبداً، لكن الأسلم لتحقيق ما تنشده من الاتصالات هو أن تتاح الفرصة لتبادل الآراء وإجراء الحوار والمناقشات كل هذا بالطبع يترتب عليه أن تكون الاتصالات ناجحة وإيجابية.

ومن بين وسائل وأساليب الاتصالات نعرض الآتى:

أولاً: الاتصالات الشفوية:

وهذا الأسلوب هو الذى يتم فيه تبادل الآراء، والكلمات والمعلومات والاستفسارات، والمناقشات شفوياً. وهذا النوع من الأساليب يترتب عليه نقل المعلومة بسرعة ووضوح، وبالتالى يوفر كثيراً من الوقت والجهد.

والاتصالات الشفوية تأخذ بدورها أشكالاً عديدة منها:

١ ـ الاتصال التليفونى:

وفى هذا الشكل تتم الاتصالات عبر أسلاك التليفون، ويمكن بالتالى إجراء الحوار والذى يعبر فيه كل طرف عن وجهة نظره، ويطرح أفكاره وينقل ما يريد نقله من معلومات تهم المنظمة وسير العمل فيها.

٢ ـ الاجتماعات:

لا شك أن الاجتماعات تعتبر من أهم طرق الاتصال الشفوى لأن فيها يتم تبادل وجهات النظر الخاصة بالمشكلات الإدارية التى تعترض العمل وسبيله، وأيضاً يتم التشاور لإيجاد الحلول اللازمة لتلك المشكلات.

٣ ـ المؤتمرات:

تعتبر المؤتمرات أحد الأشكال الهامة للاتصالات الشفوية، فالمؤتمرات أكثر تخصصاً من الاجتماعات نظراً لأنه فى المؤتمرات يكون هناك موضوع عام واحد هو المطروح على بساط البحث والمناقشة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تضم المؤتمرات عادة المتخصصين سواء كانوا من بين العاملين فى المنظمة أو من العاملين فى منظمات وجهات أخرى محلية أو أجنبية.

٤ ـ المقابلات:

من بين أشكال الاتصالات الشفوية المقابلات، والتى غالباً ما تتم للاستماع إلى شكوى أو تظلم أو عرض وجهة نظر أو للحصول على مطلب... إلخ.

ثانياً: الاتصالات المكتوبة:

الاتصالات المكتوبة هى التى تتم بالكلمة المكتوبة، وهو أسلوب لا غنى عنه لضمان إثبات المعلومة أو لتأكيد وصولها، أو لضخامة المنظمة بالشكل الذى يحول دون إجراء اتصالات شفوية، أو لأن هناك التزام قانونى يوجب ضرورة إفراغ الاتصال فى الشكل الكتابى.

والاتصالات المكتوبة مثلها مثل الاتصالات الشفوية لها أشكال عدة نسوق منها الآتى:

١ ـ التقارير:

التقارير هى تلك التى تحتوى على بيانات أو إحصائيات أو معلومات، والتقارير قد يكون مضمونها عبارة عن إحصائيات معينة تقدم بطريقة دورية وقد يكون مضمونها عبارة عن أعمال التفتيش والمتابعة. وقد تتضمن عرضاً لمعلومات يراد الإلمام بها.

٢ ـ المذكرات:

تقدم المذكرات والاقتراحات غالباً من المرؤوسين لرؤسائهم متضمنة وجهة نظرهم فى موضوع سبق أن عهد إليهم ببحثه، وقد تكون المذكرات عبارة عن عرض لرأى خاص، ولوجهة نظر محددة بالنسبة للعمل ومشكلاته.

٣ ـ القرارات:

إن القرارات كما ذهب إلى ذلك مجلس الدولة هى عبارة عن إفصاح الجهة الإدارية عن إرادتها الملزمة بما لها من قوة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد إحداث أثر قانونى معين، متى كان ذلك جائزاً، وممكناً قانونياً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة مشروعة.

٤ ـ التظلمات والشكاوى:

تعد التظلمات والشكاوى أحد أشكال الاتصالات المكتوبة، ولا نبالغ إذا ذهبنا إلى أنها تعد من أهم هذه الأشكال، وتأكيداً لأهميتها نجد أن الدستور والقوانين قد أكد عليها فى مناسبات عدة، من ذلك مثلاً نجد أن الدستور الدائم والصادر عام ١٩٧١ نص فى مادته رقم ٦٣ على أن لكل فرد حق مخاطبة السلطات العامة كتابة وبتوقيعه، ولا تكون مخاطبة السلطات العامة باسم الجماعات إلا الهيئات النظامية والشخصيات الاعتبارية.

وفى الباب الرابع الخاص بسيادة القانون عاد الدستور وأكد فى المادة رقم ٧١ على أنه يبلغ كل من يقبض عليه أو يعتقل أو يقتل بأسباب القبض عليه أو اعتقاله فوراً، ويكون له حق الاتصال بمن يرى إبلاغه بما وقع عليه والاستعانة به على الوجه الذى ينظمه القانون، ويجب إعلانه على وجه السرعة بالتهم الموجهة إليه، وله ولغيره التظلم أمام القضاء من الإجراء الذى قيد حريته الشخصية، وينظم القانون حق التظلم بما يكفل الفصل فيه خلال مدة محددة وإلا وجب الإفراج عنه.

ثالثاً: الاتصالات من خلال الصورة:

إن الاتصالات يمكن أن تتم أيضاً من خلال الصورة المرئية حيث يكون تأثيرها أنجح، وتكون أسرع فى نقل المعلومات المراد إبلاغها. ولقد تعددت أساليب الاتصالات المرئية حيث نجد منها على سبيل المثال:

أ ـ الصور الفوتوغرافية.
ب ـ الأفلام السينمائية.
ج ـ الشرائح من خلال آلات العرض.
د ـ أجهزة التليفزيون.
هـ ـ الفيديو.
و ـ الأقمار الصناعية.
ز ـ الصور بالراديو.
ح ـ التليفزيون الناقل للصورة.

الآثار الناتجة عن الاتصال الغير فعال

إن المسئولين عن تنفيذ الأعمال داخل المنشأة هم الذين يدركون جيداً مقدار الصعوبات وسوء التفاهم الذى قد ينتج نظرا لوجود ضعف فى شبكة الاتصال داخل التنظيم أو بمعنى آخر يدركون أبعاد الاتصال الغير فعال.

وعلى سبيل المثال إذا لم تصل التعليمات من قسم تخطيط الإنتاج إلى المنفذين فى قسم الإنتاج بطريقة واضحة أو إذا أسىء فهمها فإن المسئولين عن قسم الإنتاج قد يتسببون فى ضياع الوقت وبالتالى عدم تلبية الطلبيات فى مواعيدها المحددة الأمر الذى يساعد على فقدان السوق الخاص بهذا الإنتاج وعدم الثقة فى المنشأة من جانب العملاء.

هذا ويعزى كثير من مشكلات الإدارة إلى فشل الاتصالات إذ ربما يتأخر إبلاغ مدير الإنتاج بأن إحدى المواد الخام سوف تصل إلى نقطة إعادة الطلب أو أن هناك نقصاً فى المادة بالنسبة للسوق ككل. أو أن يهمل شخصاً ما فى إخبار إدارة الإعلان بأن السلعة لن تصل إلا بعد الموعد الذى حدد له مسبقاً بأسبوعين مثلاً، أو ربما يقبل أحد العاملين عرضاً آخر من خارج المنشأة لأن رئيسه يتجاهله عند اتخاذ القرارات أو لأن رئيسه لم يحاول أن يخبره أن عمله محل تقدير. كل هذه المشاكل تعوق الإنتاج بصورة لا يتصورها إلا المدركون لأبعاد الاتصال الفعال.

هذا بالإضافة إلى أنه وفيما يتعلق بالاتصال الفعال قد ينشأ حاجز بين مختلف المستويات الإشرافية عندما يقرر المستقبل أى خلفية مسبقة عن موضوع الرسالة. هذا بالإضافة إلى أن التناغم فى محتويات الرسالة وعدم التعارض فى محتوياتها من الأمور التى تعوق أو تسهل الاتصال. وبالتالى تؤدى إلى فاعليته.

طبيعة وسيلة الاتصال وخصائصها:

تتفاوت الوسائل المستخدمة فى الاتصال من حيث الطبيعة والخصائص التى يمكن أن تتمثل فيما يأتى:

درجة الارتباط بالحواس:

حيث تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير فى المستقبل بالنسبة لنوع الحواس المرتبطة بها.. فالرسالة المرئية أكثر فاعلية من الرسالة المسموعة وفى نفس الوقت أكثر فاعلية عن الرسالة التى تعتمد فى نقلها على إحدى الحاستين؛ وتطبيقاً على ذلك يمكن القول أنه كلما تعددت الحواس التى تتلقى المعلومات كلما زادت فاعلية الاتصال وبالتالى ترتفع درجة الاستجابة عند المستقبل.

توفر القدرة على التغذية العكسية:

تتأثر فاعلية الاتصال بما يتوفر للمرسل من رد فعل المستقبل حيث أن هذا يمكن المرسل من التعرف على درجة وفهم قبول المستقبل لما أرسله.. ولا شك أن الاتصالات تتفاوت فى قدرتها على تيسير الحصول على ردود الفعل المناسبة.

المعوقات الإدراكية:

إن القدرات الإدراكية لمستقبل الرسالة من العوامل المؤثرة على فاعلية الاتصال، لأن قصور الشخص وعدم استيعابه للأمور يؤثر بشكل ملحوظ على تلقيه للمعلومات بل وعلى فهمه لها أيضاً. ويمكن أن نعزى سبب هذا القصور لواحد أو أكثر من العوامل التالية: -

أ - الثبات الإدراكى:

وهو عبارة عن اتجاه الفرد إلى معتقدات معينة لا يبتعد عنها مهما طرأ

على الفرد من خبرات جديدة.. وثبات الفرد على معتقداته بهذا الشكل تقوى من مقاومته للتغير، وبالتالى لا يتأثر بأى معلومات جديدة.

ب ـ الاختيار الإدراكى:

وهو انتقاء الفرد المعلومات التى تصادف هواه وتتفق مع أهدافه ومعتقداته السابقة.

ج ـ الإسقاط الإدراكى:

وهو إلصاق ما يتصف به الشخص على الأشخاص الآخرين ويأتى ذلك من خلال ميول الفرد واتجاهاته فى أسلوب تقدير سلوك الآخرين والحكم عليهم.

طريقة عرض الرسالة:

كثيراً ما تعرض الرسالة على مستقبلها بصورة مشوشة لا تمكنه من استيعابها أو فهمها ويصبح السؤال الدارج فى عقول الناس: ما المقصود من هذه الرسالة؟

تحريف الرسائل:

كثيراً ما لا يستطيع الفرد أن يلم.بالرسائل التى ينقلها إليه شخص آخر أو بمعنى آخر لا يستطيع فهم مضمونها الأمر الذى يجعله يفسر الرسالة من وجهة نظره الشخصية تفسيرات قد لا تتفق ومضمونها، وهو ما يحدث باستمرار من منظمات العمل. فلو قامت الإدارة العليا برسم سياسة معينة ثم كتبتها بأسلوب تعتقد أنه غاية فى الوضوح. ولكن مع ذلك إذا مرت خلال المستويات الإدارية الدنيا حتى تصل إلى رئيس العمل فإن السياسة المكتوبة كثيراً ما يعلق بها الكثير من المعانى والتفسيرات مما يؤدى إلى ثورة على

المستوى الإدارى الأعلى الذى رسم السياسة وكتبها. وأحياناً ما يقوم رئيس العمال بتطبيق السياسة بكل صدق وإخلاص، ولكن بطريقة تختلف تماماً عن الطريقة التى تقصدها الإدارة العليا، وقد يكون التطبيق المنحرف لمضمون الرسالة أو السياسة نتيجة أن رئيس العمال قد أجرى عليها بعض التعديلات لتساير الظروف والمشكلات التى تحيط به من جانب العمال والتى يعلم رئيس العمال أبعادها تماماً. بينما يعتقد رجال الإدارة العليا أن هذا التحريف فى التطبيق هو نوع من عدم التعاون وعدم تحمل المسئولية. وفى النهاية لابد من تهيئة الفرصة لبناء تفاهم أفضل من خلال الاتصالات ذات المعنى الواضح.

من العرض السابق لديناميكية الإتصال بين أى شخصين أو أكثر يمكن أن نستنتج العوامل التى تعوق الاتصال الفعال على النحو التالى:-

معانى الكلمات:

نعلم تماماً أن الكلمات تحمل كثيراً من المعانى المختلفة عند مختلف الأشخاص والكلمات: ما هى إلا تعبيرات يتفاعل كل فرد معها تفاعلاً يختلف عن الفرد الآخر. ذلك لأن نفس الكلمات قد تأخذ معانى مختلفة، وكل فرد من الأفراد يتكلمها أو يسمعها من خلال فهمه الخاص لها، ومن هنا فاحتمالات التضليل بواسطة الكلمات أمر وارد.

خذ مثلاً كلمة Round التى تحتوى على معانى كثيرة جداً فقد يطلق عليها (مستدير - كروى - حول - دائرياً - دائرة - حلقة - جولة - نطاق... إلخ)

إن الفرد كثيراً ما يقرأ ما بين السطور فى محاولة الإلمام بالمعنى الحقيقى الذى يقصده الكاتب أو المتكلم وهو يعلق معانيه الخاصة على كثير من الكلمات حسب مدلولها الخاص فى ذهنه.

إن الكلمات المستخدمة فى المناقشة تفسر الكلمات فى ذاتها، ولكن سلوك الفرد واتجاهاته التى يعبر عنها لكلماته تؤثر أيضاً فى معناها الحقيقى.

وتوزن كل هذه الأشـيـاء بالميـزان الإلكتـرونى الخـاص بمرشـحـاتنا الشخصية قبل أن نقرر ما الذى يكون قوله مناسباً فى الإجابة على أى تنبيه (اتصـال) أو قـبل أن نخـتـار السلوك الذى يتـمـشى مع كلمـاتنا. وليس من الصعب فهم وجود مثل هذا المرشح كعملية ميكانيكية، ولكن تأثيره فى الاتصال لم يقدر تماماً وإنه لمن المدهش كيف يفهم بعضنا بعضًا فى أغلب الأحيان مع أن كل فرد يشترك فى مناقشة ينتفى فيها فقط الأشياء التى لها عنده معنى شخصى فى موقفه فى نفس اللحظة، ولكن الحقيقة أن التربية والتعليم والتجارب والمعيشة فى مجتمع واحد، تمكننا من اعتناق كثير من الآراء والقيم المشتركة التى يحددها المجتمع.

وتتطلب الخطوة الرابعة «من أ» (المرسل) فى لحظة قصيرة أن يقرر أياً من التفاعلات المختلفة يرجح أن يكون مناسباً له فى ذلك الظروف. ثم فى الخطوة الخامسة يبحث فى عقله عن الكلمات والتفسيرات اللفظية التى تعبر أحسن تعبير عما يريده كفرد.

والحقيقة التى لا تقبل الجدل أن هذه العمليات نفسها تتكرر عكسياً عند المستقبل فمن إشارات «أ» (المرسل) يمرر «ب» (المستقبل) ما يبدو له هاماً وما يؤدى معنى، وما ينبه ذهنه وعواطفه، وهذا هو التنبيه والمعنى الأخير لما يسمعه فى الخطوة الخامسة، وتتبع إجابة «ب» (المستقبل) اختياراً يلتقطه حسه ويجرى فى جهازه العصبى إلى المخ ثم يخرج مرة أخرى إلى العضلات والغدد التى تتحكم فى تفاعلات «أ» (المرسل) الجسدية كتغييرات الوجه مثلاً وعلى الفور يبدأ نقل «أ» (المرسل) الواعى واللاواعى فى الدخول فى عملية تكوين نوع السلوك والكلمات التى يعتبرها مناسبة فى كل ظروف ويجوز النظر إلى ذلك كعملية ترشيح يرسل «أ» (المرسل) خلالها فى لمحة كل أنواع البدائل خلال مرشح شخصيته فيمرر السلوك الذى يعتبره مناسباً للظروف التى يعايشها.

ولكل من المتكلم وأى شخص من المستقبلين للرسالة مرشحه الشخصى الذى يعمل كنوع من أنواع التحكم الذى يسمح له بإعطاء معنى لبعض الأشياء وترك بعض الأشياء الأخرى، وكل منا يختار لنفسه ما يقوله وما يعنيه، وكذلك يصفى المستقبل من خلال مرشحه الخاص ما يسمعه وما يعنيه لذلك، عند ظروف هذه اللحظة، ولكن الصعوبة هى أن الكلمات والتعليمات ونبرات الصوت والسلوك يكون لها معان مختلفة عند الأشخاص المختلفين.

ويتركب مرشح الشخص من عدد كبير من المؤثرات الغامضة أغلبها اتجاهات وتجارب مهضومة من نوع ما التقطها كل واحد منا وجعلها جزء من طريقته الخاصة للنظر إلى الحياة، والأساس فى كل هذه الاتجاهات والمشاعر هو تقديرنا الخاص للقيم والأشياء التى نؤمن بها، وتشمل الأوجه الأخرى لمرشحنا الخاص الدروس المستفادة من التجارب السابقة فى المحيط الذى نعيش فيه ولدينا فى أذهاننا صورة لاحتياجاتنا وأهدافنا الشخصية فى الحياة، وكيف نميل إلى تنفيذها.



العوامل التى تؤدى إلى فاعلية الاتصال

مقدمة:

سبق أن قلنا: إن الاتصال أبعاد هامة فى تحقيق ديناميكية الجماعة الأمر الذى يترتب عليه المساهمة فى فاعلية التنظيم بصورة إيجابية وبالتالى تحقيق الأهداف التى من أجلها أقيم التنظيم وحتى تتحقق فعالية الاتصال فإن هناك عوامل أساسية لابد من أخذها فى الاعتبار عند تصميم شبكة الاتصال ومن أهم هذه العوامل على سبيل المثال وليس الحصر:

• التأثير:



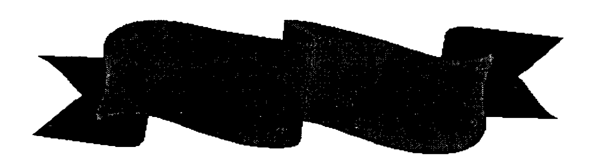
يتم الاتصال بغرض إحداث تغير فى اتجاهات الفرد Attitude change وبالتالى التأثير على سلوكه تجاه عمل معين أو فكرة معينة. ومن هنا كان لابد أن تترك محتويات الرسالة هذا التأثير على مستقبل هذه الرسالة حتى لا يحدث هذا التحويل ويتغير هذا السلوك.

• الوعى التنظيمى بأهمية الاتصالات:

للمشرفين والمديرين دخل هام فى إحداث هذا الوعى لدى العاملين فى التنظيم ومن هنا أصبح لزاماً على هؤلاء العاملين معرفة الدور الإيجابى الذى تؤديه عمليات الاتصال خاصة رفع الروح المعنوية لدى العاملين فى المنظمة وهو الأمر الذى يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الهدف وينمى فيهم روح الولاء والانتماء للمنشأة.

• السرعة:

من أهم العوامل التى تؤدى إلى نجاح الاتصالات عامل الوقت بمعنى أن الاتصال لا يجب أن يتم فقط فى الوقت المناسب إنما لابد أن يتم بالسرعة المطلوبة أيضاً وبهذا تضمن لأعضاء التنظيم المعرفة الكاملة بكل ما يدور فى التنظيم أول بأول حتى يمكن التغلب على كل ما يعوق التنظيم عن تحقيق الانطلاقة المرجوة.

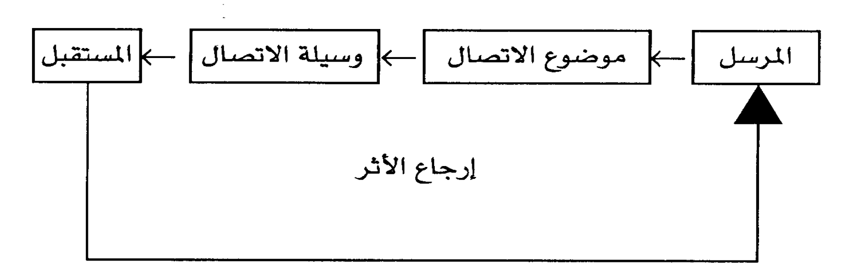


الوصايا العشر للاتصال الجيد

- خطط جيداً.
- حدد هدفك الحقيقى من الاتصالات.
- تعرف على الظروف الطبيعية المحيطة
- استشر الآخرين فى تخطيط الاتصالات.
- اهتم بنبرات صوتك.
- استفد من الفرصة المتاحة لنقل شىء له قيمة.
- متابعة الاتصال.
- النظرة المستقبلية فى الاتصال.
- التوافق بين ما تقول وما تفعل.
- أجد فن الاستماع.

عزيزى المدير تذكر دائماً:

دورة الاتصال

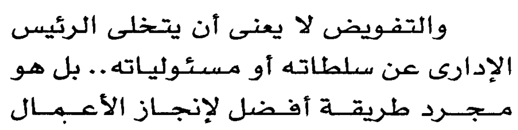


التفـــويض

ماهية التفويض:



يقصد بتفويض السلطة الإدارية.. أن يعهد الرئيس الإدارى ويسمى المفوض بجزء من اختصاصاته التى يستمدها مَن القانون لأحـد المديرين الآخـرين فى المسـتـويات الأدنى منه، ويسمى المفوَّض إليه، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فـوضت إليـه هـذه الاختصاصات الحق فى أن يصدر قرارات فيمـا فوض فيه دون الحاجة إلى الرجوع إلى الرئيس المفوِّض.



والتفويض لا يعنى أن يتخلى الرئيس الإدارى عن سلطاته أو مسئولياته.. بل هو مـجـرد طريقـة أفـضل لإنجاز الأعـمـال بسـرعـة وكفـاية، ويسـتـتـبع ذلك أن يكون للمـفـوِّض دائمـاً الحق فى إلغـاء التفويض، كما يملك أن يعدل من وعائه ضيقاً أو اتساعاً، ذلك كله حسب ما تقتضيه متطلبات العمل، وحسن أدائه فى الجهاز الإدارى.

مزايا التفويض ومعوقاته:

يحقق التفويض مزايا عديدة من أهمها:

١ ـ أنه يؤدى إلى الاقـتـصـاد فى الوقت بالنسـبـة للرؤسـاء الإداريين.. الأمـر الذى يؤدى إلى تخـفـيف العبء عن المستويات الإدارية العليـا، ويسـاعـد الرؤسـاء على التفرغ لأهـم الأمور الإدارية، ومن ثم يؤدى هذا النظام إلى

فاعلية الإدارة فى تحقيق أهدافها.

٢ - يؤدى إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وإلى زيادة الشعور بالثقة فى أنفسهم فى مجال عملهم.

٣ - يعمل على توفير أكبر قدر من المشاركة الفعالة فى عملية صنع القرار، وحسن الأداء الوظيفى فى التنظيم، كما أنه يعمل على تحديد المسئولية وعدم تشعبها.

٤ - يؤدى إلى اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيداً لتوليهم مناصب أكبر، وتدريبهم على تحمل المسئوليات.

٥ - يعتبر أسلوب التفويض أكثر مرونة ويسراً عن أسلوب إعادة توزيع الاختصاصات بين موظفى الجهاز الإدارى، وما قد يتطلبه من ضرورة صدور قوانين أو قرارات جمهورية أو وزارية.

وبالرغم مما يحققه نظام التفويض من مزايا فإن له معوقاته.. إذ يلاحظ أن بعض الرؤساء الإداريين يترددون فى تفويض بعض اختصاصاتهم إلى مرؤوسيهم للأسباب التالية:

١ - رغبة بعض الرؤساء الإداريين فى تركيز السلطة فى أيديهم، وحب الظهور بمظهر صاحب السلطان والقوة فى المنظمة.

٢ - عدم رغبة بعض الرؤوساء الإداريين فى إعطاء فرصة التعلم والترقى للمرؤوس خوفاً من ظهوره ثم منافسة المدير المفوض شخصياً بعد ذلك.

٣ - عدم وجود الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٤ - خوف الرؤساء الإداريين من أن يضعف مركزهم فى المنظمة إذا ما فوضوا غيرهم من مرؤوسيهم فى القيام ببعض الأعمال الهامة البارزة.

٥ - الجهل بأحكام وقواعد التفويض ونقص الوعى والنضج الحقيقى لدى الرؤساء.

المهام التى لا يجوز التفويض فيها:

إذا كان كتاب الإدارة العامة فى أمريكا يدعون إلى الأخذ بأسلوب التفويض تحقيقاً لحسن سير العمل بالجهاز الإدارى وكفايته.. فإنهم يستثنون بعض الأمور.. فلا يجيزون التفويض فيها، ومن هذه المسائل:

١ - المسائل المالية، والمسائل المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة وخارجها:

فهذه المسائل لها حساسيتها الخاصة، وأهميتها فى تسيير أمور المنظمة.. ومن ثم يكون من المستحب ألا يخول المدير سلطة القيام بها إلى مرؤوسيه.. وإنما يجب أن يقوم بها بنفسه لما تتطلبه هذه المسائل من قدرات وخبرات يندر وجودها لدى غيره من المرؤوسين.

٢ - إقامة وتفسير الخطط الخاصة بالمنظمة:

إذ يجب أن يحتفظ المدير لنفسه بسلطة ومسئولية وضع الخطط الخاصة بالمستوى التنظيمى الذى يعمل فيه.. فالمدير وحده هو الذى يستطيع أن يضع خطط متوازنة وموضوعية لجميع وحدات التنظيم.. هذا مع الاستعانة لحد كبير فى القيام بهذه المهام بمساعديه من الفنيين والإداريين والاستشاريين.

فإذا ما اتخذ المدير القرار النهائى بعد تمام الموافقة على الخطط يقوم هو بتفسيرها لمساعديه حتى يمكن تفادى ما يمكن أن يحدث من تنافر وتضارب حول تفسير تلك الخطط.

٣ - إدارة شئون الأفراد:

يجب على المدير أيضاً أن يحتفظ بسلطة اختيار الأشخاص التابعين له، والإشراف بنفسه على خطط تدريبهم، وبحث الشكاوى المتعلقة بمشاكلهم، واتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بترقياتهم ومكافآتهم.

٤ - إجراء التنسيق:

يعتبر المدير هو المسئول الوحيد عن تنسيق العمل بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى.. حتى يتم بكفاية إنجاز الأهداف المرسومة.

٥ - التغييرات الكبرى فى سياسة العمل، والتعيين فى الوظائف الرئيسية بالمنظمة:

فهذه المسائل لها بالغ فى مدى نجاح المنظمة أو عدم نجاحها.. فهى من الأهمية بمكان بحيث لا يجب على المدير تفويض غيره فى سلطة اتخاذ القرارات النهائية بشأنها.

٦ - إجراء الرقابة:

يجب على المدير أن يحتفظ لنفسه بسلطة إجراء الرقابة على الأعمال التى تقع فى دائرته.. وذلك عن طريق وضع معدلات موضوعية لأداء العمل، ثم قياس ما تم إنجازه فعلاً ومقارنته بالمعدلات السابق وضعها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لتصحيح ما تكشف الرقابة من انحراف فى عملية الآداء والعمل على تذليلها.

المهام التى يمكن للمدير أن يفوض فيها:

إذا كان الغرض من التفويض هو التخفيف عن كاهل المدير فيركز جهده ووقته للهام من الأعمال الداخلة فى اختصاصه، فإنه يثور التساؤل عن طبيعة الأمور التى يستطيع المدير أن يفوضها لغيره.

ويمكن القول عامة أن المدير لا يستطيع القيام بنفسه بجميع الأعمال التفصيلية الروتينية. فهذه الأعمال يمكن لبساطتها أن يقوم بها المساعدون، ويلاحظ أن هذه الأعمال وإن كانت من الأعمال الروتينية بالنسبة للمدير إلا أنها ستصبح بعد تفويضها من المهام الرئيسية بالنسبة للمفوض إليه.

وعلى هذا النحو يرى فقهاء الإدارة قصر التفويض على الشئون اليومية الجارية والمسائل الروتينية.

موجهات التفويض:

يخضع التفويض لبعض الموجهات أو التوصيات نجملها فيما يلى:

١ - يجب أن يكون لدى المدير الرغبة فى إعطاء فرصة الظهور لمساعديه فيقر لهم سلطة اتخاذ القرارات هذا مع ملاحظة أن يحتفظ المدير لنفسه بالمسائل المؤثرة فى تحقيق أهداف المنظمة، وأن يفوض لمرؤوسيه الاختصاص بالمسائل الأقل أهمية حتى لو كان فى استطاعته أن يقوم بها بنفسه.

٢ - يجب أن يكون لدى الرئيس المفوض استعداد لتقبل أخطاء المفوض إليهم بالاختصاص، فلا يتدخل فى كل كبيرة وصغيرة لتجنب وقوع الأخطاء من المفوض إليهم، وإنما يجب أن يعتبر وقوع الخطأ ثمناً يجب أداؤه لتنمية القيادات الإدارية وظهورها.

٣ - يجب أن يكون لدى المدير الاستعداد لوضع الثقة فى من فوضة بالاختصاص لأن التفويض يعتمد أساساً على ثقة المفوض فى المفوض إليه.

٤ - يجب أن يكون لدى الرئيس المفوض القدرة الفائقة على الإشراف والتوجيه والرقابة بالنسبة للاختصاصات التى فوضها للمفوض إليه، وذلك أمر طبيعى لأن الرئيس المفوض يظل مسئولاً عن تنفيذ الاختصاصات التى فوضها، وتبعاً لذلك يكون على المفوض أن يجرى مراجعة دورية على نشاط مرؤوسيه ليتأكد من أن العمل يسير سيراً طبيعياً ومنتظماً.

٥ - يجب أن يكون المفوض إليه قادراً على أداء الواجبات واستخدام السلطات المفوضة، ولذلك يجب على الرئيس عند قيامه بالتفويض أن يضع فى اعتباره مدى إمكانيات المفوض إليه وخبراته ومهاراته الشخصية. والعمل

على تدريبه قبل التفويض على الأمور المراد تفويضه بشأنها.

٦ - يجب أن يكون التفويض واضحاً ومحدداً ويستحسن أن يكون مكتوباً.

٧ - يجب أن يحدد البنود الخاصة بالتفويض أو المستوى الذى يجب أن يقف عنده بالدقة الكافية.

٨ - يجب أن يتفق التفويض مع المبادئ العامة للتنظيم ولا يتعارض معها.. فلا يجوز مثلاً أن يؤدى التفويض إلى تعدد الرئاسة بالنسبة للمرؤوس الواحد إلا فى أضيق الحدود.

٩ - يجب أن تكون السلطة الممنوحة للمفوض إليه بالقدر اللازم فقط لإنجاز الأعمال المفوض فيها لا أكثر ولا أقل.. إذ لو فوضت إليه سلطة أكبر مما يحتاجه لإنجاز العمل المفوض فى القيام به قد يسيىء استخدامها، ولو فوضت له سلطة أقل لعجز عن تنفيذ الاختصاصات المفوض فيها.

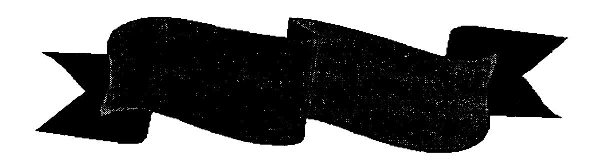
آثار التفويض:

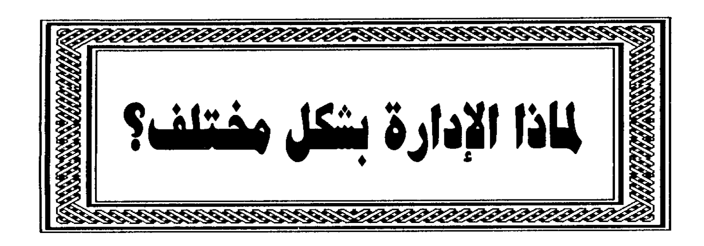
للتفويض آثاره بالنسبة للرئيس الإدارى المفوِّض أو بالنسبة للمرؤوس الذى فُوِّض إليه الاختصاص.

فبالنسبة للرئيس الإدارى: الذى فُوِّض بعض واجباته وسلطاته فإنه يظل مسئولاً عن أداء المفوض إليه للواجبات والسلطات الصادر به التفويض.. فمثلاً لو فوَّض وزير الصحة أحد وكلاء وزارته بالإشراف على شئون الصحة المدرسية وعلاج الطلاب فإن هذا الوزير لا يستطيع أن يدفع مسئوليته أمام رئيس الجمهورية أو أمام مجلس الشعب عن أمور خاصة بالصحة المدرسية وعلاج الطلاب بأنه قد فوض هذه الأمور إلى وكيل الوزارة المختص.. ذلك أن مسئوليته تظل قائمة رغم التفويض.. فالمسئولية لا تفوض.

ولذلك قلنا : إن التفويض يستلزم ضرورة المتابعة والتقييم من جانب الرئيس المفوض، كما أن لهذا الأخير حق سحب التفويض وتعديله بالإضافة إلى الحذف، كما أن له حق سحب القرارات الصادرة من المفوض إليه أو إلغائها أو تعديلها.

أما بالنسبة للمرؤوس: الذى فوض إليه الاختصاص فإنه يلاحظ أن التفويض يخلق التزاماً على عاتقه تجاه الرئيس الذى فوضه الاختصاص مقتضاه إنجاز العمل بالسلطة التى أعطيت له وفقاً لقرار التفويض.





لماذا الإدارة بشكل مختلف؟

إن الإدارة ـ كنشاط اجتماعى يقوم به الفرد أو المنظمة أو المجتمع من أجل تحقيق غايات كل منهم بأفضل أسلوب ممكن ـ تحتاج إلى معرفة التطورات التى يشهدها العالم حالياً من تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية، وتفهم تلك المتغيرات ومحاولة التعامل معها بحيث تساعد على التقليل من العقبات التى تعترض القائم بالعملية الإدارية، وتوجهه نحو الهدف والغاية بفاعلية عالية.

إن الإدارة تعنى الإدراك والنظام.. وهذا يعنى أنه من خلال الإدارة يمكن الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ـ أى استخدام المنهجية العلمية بدراسة الإدارة ـ ووضعها جميعاً فى شكل علاقات عامة ذات معنى تستخدم فى تحليل العديد من المشكلات، والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة فى التعامل مع تلك المشكلات.

فضلاً عن أن للإدارة أثراً فى تقدم البلدان، وأن هناك معامل ارتباط قوى بين تطور الإدارة ومستوى التقدم الذى يحققه بلد ما.. وهذه الحقيقة تظهر بالمقارنة بين بلد متقدم وآخر أقل تقدماً حيث إن هناك العديد من الدول النامية التى تملك كماً هائلاً من الموارد الإقتصادية والبشرية، ولكن لانخفاض مستوى الخبرة الإدارية بقيت فى موقع التخلف بالمقارنة مع دولة أخرى تملك حجماً أقل من الموارد، ولكنها تتميز بارتفاع الخبرة الإدارية.. ولعل السر فى ذلك يكمن فى أن المعرفة الإدارية إنما تعنى «الاستغلال

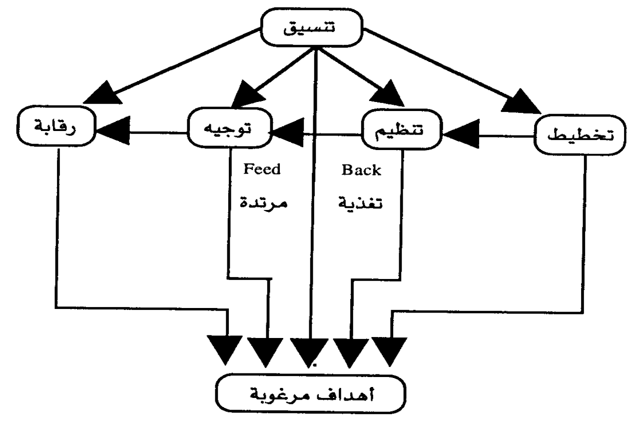
الأفضل للموارد بما يحقق إشباعاً أكبر للحاجات الإنسانية».

وفى عالم اليوم الذى يموج بتغيرات مضطردة فى جميع المجالات فإن الإدارة تصبح عنصراً أساسياً فى التطور.. فلابد للمدير الناجح من تفهم منظومة الإدارة، وتفهم التحديات الحالية ومواجهتها والإيمان التام الذى يصل إلى حد اليقين بضرورة التغيير لملاحقة التطور.

منظومة الإدارة:

إننا إذا ما حاولنا تحليل المكونات الإدارية نجد أنها لا تخرج عن أهداف مطلوب تحقيقها، وسياسات لتحقيق هذه الأهداف، وبرامج عمل لتنفيذ السياسات، وانتهاج أساليب عمل تتوافق مع الواقع المحيط بالمنظمة، ومعلومات لخدمة هذه المنظومة، وأخيراً معايير للتأكد من أن كافة الأنشطة تسير وفقاً للمطلوب لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ويوضح الشكل التالى منظومة الإدارة بمكوناتها المختلفة.



منظومة الإدارة

وبذلك نجد أن المكونات الإدارية تتلخص فى:

١ - إعداد خطة تشمل السياسات والإجراءات والاستراتيجيات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوبة فى المنظمة من أجل تحديد مصادر القوى البشرية والمادية فى فترة زمنية مستقبلية.

٢ - تنظيم العناصر والقوى المادية والبشرية التى تكون المنظمة، وتنسيق الأداء والترابط بينها حتى يتحقق التلاحم والتماسك بين تلك الأجزاء - مدخلات النظم - فى شكل له معنى من أجل تحقيق هدف وغاية المنظمة.

٣ - حث الأفراد العاملين فى المنظمة وتعديل سلوكهم بما يساهم فى تطابق ذلك السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه فى المنظمة.

٤ - رقابة أداء العاملين داخل المنظمة طبقاً للإجراءات والعمليات الجارية، ومقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها بما يضمن حسن سير العمل فى المنظمة وتصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع الانحرافات قبل حدوثها.

٥ - بشكل عام لابد من التنسيق بين كل المستويات الإدارية سواء على المستوى الرأسى أو المستوى الأفقى - بين الوحدات الإدارية - من أجل تحقيق الهدف المرجو من المنظمة بأحسن وسيلة وفاعلية ممكنة.

وهذه العناصر الخمسة السابق الإشارة إليها تعكس كذلك وظائف العملية الإدارية كلها، وهى تحدث فى كل المستويات الإدارية فى المنظمة.

ونخلص مما سبق إلى ما يلى:

١ - الإدارة هى بمثابة عملية أو سلسلة من الأنشطة المترابطة والمستمرة، وبالرغم من وجود اختلافات حول عدد هذه الأنشطة أو الوظائف.. إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أن هذه الوظائف أو الأنشطة موجودة وتؤدى، وتكون هذه الوظائف مجتمعة ما يطلق عليه العملية الإدارية.. Management

Process

٢ - تركز الإدارة - من خلال هذه الوظائف - على تحقيق أهداف تنظيمية معينة.. أى أنه لا يمكن مزاولة الانشطة الإدارية المختلفة إلا عندما يكون هناك هدف يراد تحقيقه.

٣ - وقد تختلف المنظمات من حيث الأهداف التى تسعى إليها.. فهناك منظمات تعمل بدافع الربح، وأخرى تسعى إلى تقديم خدمات اجتماعية للجمهور دون مقابل.. ومن هذا المنطلق يمكن القول: بأن الإدارة نشاط هادف ومنتج.

٤ - تحقق الإدارة هذه الأهداف بالعمل مع الأفراد ومن خلالهم، وأيضاً الموارد التنظيمية الأخرى.. وعلى ذلك فإن العمل الإدارى ينطوى على التأثير فى سلوك الأفراد بصورة مباشرة أو غير مباشرة حتى يتماشى مع أهداف المنظمة.

الشعور بالحاجة إلى التغيير أول خطوة نحو التطوير

هل هناك حاجة إلى التغيير؟

تتطلب برامج تطوير الأداء إنشاء بعض التغييرات داخل المنظمة التى تهدف إلى التطوير.. **ويأخذ التغيير مناهج أربعة هى:**

١ - التغيير التكنولوجى: ويشمل الآلات والمعدات والطرق والأساليب.

٢ - التغيير التنظيمى: والذى ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلى للمنظمة، وإداراتها، وأقسامها، ووحداتها.

٣ - التغيير الإنسانى: وهو الذى يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم.

٤ - التغيير فى العمل: أى تغيير الواجبات الوظيفية.. إما من الناحية الكمية

أو الناحية النوعية أو كليهما.

مقومات التغيير الناجح:

لكى يكون التغيير ناجحاً.. لابد أن تتبع الإدارة فيه عدة مقومات هى كما يلى:

١ ـ إن ما تحتاجه الإدارة لمواجهة التغيير والقيام بالتغيير البناء.. هو الأفكار الجديدة التى يجب أن تشجعها بين العاملين، وتطلب منهم توصيلها لرؤسائهم، وتكافئهم عليها إن كانت جيدة وعملية قابلة للتطبيق.

٢ ـ وتحتاج الإدارة بعد ذلك إلى معلومات عن التغيير الذى تدرسه.. أهدافه، وأنواعه، وتأثيره. إن نظام المعلومات ـ إذا كان دقيقاً ويحتوى على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة.. يمكن أن يفيد الإدارة كثيراً.

٣ ـ ثم تحتاج الإدارة إلى المعرفة والمهارات الإدارية.. فأما المعرفة فيمكن أن تخرج بها من كتب الإدارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التى تتوصل إليها هذه البحوث، وأما المهارات فإنها تكتسب من التطبيق الفعلى والممارسة اليومية والمعايشة المستمرة، والمشكلات الفنية والإنسانية.

٤ ـ ويلزم الإدارة ـ إلى جانب ذلك ـ قدراً كبيراً من المرونة والقدرة على التغير والتغيير، وذلك حتى يمكن أولاً تطبيق التغيير وتكييفه، ثم الإفادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة.

فإذا توفرت هذه المقومات.. فيجب أن تتبع الإدارة أسلوباً علمياً لإدخال التغيير يتلخص فى تحديد الهدف من التغيير وتحديد أنواع التغيير المطلوب، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً، واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين وزملاء والتعرف على اتجاهاتهم وردود أفعالهم، ووضع بدائل لتطبيق التغيير ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها

وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب، وإعداد العدة لتنفيذه، وأخيراً متابعة التطبيق ودراسة النتائج التى يسفر عنها.

هل تقاوم التغيير؟:

أثبتت التجارب والمشاهدات أن الأفراد قد يقاومون التغيير الذى تزمع الإدارة إدخاله، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله..

وهناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة نورد أهمها فيما يلى:

١ - قد يكون سبب المقاومة مجرد الخوف من الجديد المجهول، أو عدم الاستعداد لتحمل مخاطر مواجهته، أو الخوف من الفشل فى التكيف.

٢ - وقد ترجع المقاومة إلى اعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالى أفضل من الوضع المستحدث.

٣ - كما قد يكون السبب فى المقاومة نقص المعلومات اللازمة.. فلا يعرف الأفراد طبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم.. فمثلاً يود الأفراد أن يعرفوا كيف ستتأثر مراكزهم ووظائفهم بالتغيير، وهل ستطلب منهم الإدارة اكتساب مهارات جديدة لكى يتلاءموا مع التغيير، وما هى الفوائد والأضرار التى ستعود عليهم شخصياً ومادياً ومعنوياً من هذا التغيير؟.

٤ - وقد ترجع المقاومة إلى نقص الحوافز التى تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير.. فقد يطمع هؤلاء فى بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه.

٥ - كما قد ترجع المقاومة إلى الخوف من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات فى مجال معين، وما أنفقه فى تحصيل ذلك من وقت وجهد وتكاليف.. فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التى

يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس أن ما تكبده من نفقات ومشقة لم يعطه العائد المطلوب.

٦ ـ وهناك سبباً آخر لمقاومة التغيير تلجأ إليه جماعات العمل بالتنظيم غير الرسمى.. عندما تجد الجماعة أن التغيير يهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها أو يقلل من نواحى الإشباع التى يجدها هؤلاء الأعضاء فى الجماعة.

وقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية.. فقد يعلن الأفراد معارضتهم للتغيير الجديد صراحة ويبلغون ذلك لرؤسائهم، وتعرف الإدارة أنهم يعارضونه، وقد يلجأون لأساليب خفية أو غير مباشرة كالتمارض وانتحال الأعذار لعدم الاستجابة إلى متطلبات التغيير، وعدم إبداء الحماس تجاهه، وعدم التعاون فى تنفيذ خطواته.. وقد يحدث ذلك بصورة فردية، كما قد يحدث بصورة جماعية.. حيث تتفق جماعة العمل على معارضة التغيير، وعدم التجاوب معه أو عرقلة الإدارة عن تنفيذه، أو محاولة إفشال نتائجه حتى تقلع الإدارة عنه.

وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة.. فمن الرفض الكامل، إلى المعارضة، والتحفظات، واللامبالاة، والاستعداد للتفاهم والنقاش، إلى الاختلاف حول نقاط بسيطة لا تجور على جوهر التغيير.

عزيزى المدير.. كيف تحصل على تأييد الآخرين للتغيير والتطوير؟

لكى تجذب الأفراد لقبول التغيير وتحصل على تأييدهم له واستعدادهم لتنفيذه.. فإن سبيلك إلى ذلك ما يلى:

١ ـ الاستعداد لمواجهة الموقف بدلاً من الهروب منه، وتفهمه بدلاً من مصارعته.

٢ ـ التعرف على حجم مقاومة التغيير، والأسباب وراء المقاومة.

٣ - إشراك الأفراد فى التخطيط، وربما فى تحديد أهدافه، والتعرف على تصوراتهم واقتراحاتهم بشأن تنفيذه.

٤ - إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع والإجابة عن كافة أسئلتهم بشأنه.

٥ - وضع بدائل للتغيير بحيث يتم اختيار البديل الذى يستهوى أكبر عدد ممكن من الأفراد.

٦ - التدرج فى تطبيق التغيير، وإدخاله على مراحل.. حتى يستسيغ الأفراد جرعاته المتتابعة بدلاً من الفجائية فى التطبيق.

٧ - اختيار الوقت الملائم للتغيير.. وتعتبر أوقات الرخاء والنماء أفضل الأوقات للتغيير عندما تكون هناك وفرة فى الموارد والإمكانات المتاحة.

٨ - توفير الحوافز - المادية والمعنوية - الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير، وتحريك رغباتهم فى تنفيذه وإنجاحه.

٩ - إمداد الأفراد بالتدريب المناسب.. ليس فقط من الجانب الفنى ولكن أيضاً من حيث الاتجاهات والمهارات السلوكية.

١٠ - تدريب المشرفين والرؤساء على طرق تنفيذ التغيير، وكيفية التعامل مع المرؤوسين فى فترة التغيير، وتكيفهم معه وتكييف التغيير لهم.

١١ - التنبه لنواحى الشكاوى والتذمر.. وخاصة فى المراحل الأولى لتطبيق التغيير، والتعرف على أسبابه، وتقديم الحل السريع لها حتى لا تتعقد بعد ذلك فيصعب العلاج.

١٢ - قياس الاتجاهات واستطلاع آراء الأفراد فى فترة الإعداد للتنفيذ، وأثناء مراحله الأولى، ثم بعد ظهور نتائجه.

إن مثل هذه الخطوات تساعد على تنفيذ التغيير بنجاح، وتحقيق

الأغراض المرجوة منه، وهى كذلك لا تساعد الأفراد فقط على قبول التغيير، ولكن أيضاً على الرغبة فيه والالتزام به والتأقلم معه.. وبالتالى تتم عملية إعادة التعلم، وتسير فى مراحلها الثلاث فى سهولة ويسر.. وهذه المراحل هى:

١ ـ الحاجة للتغيير:

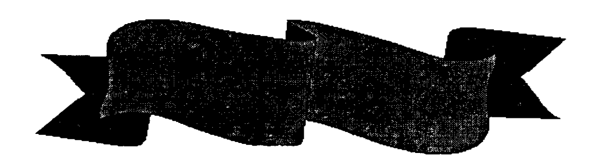
وتتمثل فى إنشاء الرغبة والدافع للتغيير والشعور بالمشكلات الموجودة، واكتشاف الطرق الملائمة لمواجهتها وعلاجها.

٢ ـ التحرك نحو التغيير:

وهنا تتم عملية التغيير نفسها.. ويتعلم أفراد التغيير الجديد عن طريق الممارسة، فيطبق الطرق والأساليب التى تم تحديدها لعلاج المشكلات الموجودة.

٣ ـ الاستقرار والتأصيل:

على إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة، وترسيخ هذه الأساليب فى أذهان الأفراد.. وهنا يحتاج الأمر إلى حوافز ومكافآت تشجع الأفراد على الاستمرار فى إتباع المنهج الجديد.





لا تكتسب المهارة التى نواصل بها الإدارة إلا بالتعلم والممارسة.. فأسلوب الإدارة وطريقة تطبيق مبادئها يكونان معاً فن الإدارة.

وإذا أردت أن تنافس وتنجح فى القيام بمهامك فعليك أن تعلم:

١ ـ كيف تبدأ الإدارة؟

بافتراض أنك جديد على الوظيفة الإدارية.. فإن إحدى الطرق للبداية هى أن تعلم كل ما تستطيعه عن رجالك، ويكن اعتبار هذه الفكرة مبدأ للإدارة.

وإذا كان واجبك إرشاد رجالك والعمل معهم.. كان من البديهى أنك تحتاج إلى معرفة الكثير عنهم حتى يمكنك القيام بعمل ناجح.. فيجب عليك أن تعرف شيئاً عن خلفياتهم، وتعليمهم، وفلسفاتهم، واتجاهاتهم نحو عملهم، وطموحاتهم، وكذلك شيئاً عن حياتهم الأسرية والاجتماعية.. وهكذا.. وقد يبدو هذا أمراً كبيراً، ومن الواضح أنك لا تستطيع معرفة كل شىء عن كل شخص تشرف عليه.. لكنك يجب أن تعرف ما يساعدك على التأكد - إلى درجة معقولة من التصرف المحتمل لكل منهم فى موقف معين، ومن الاستجابة المتوقعة من كل منهم تجاه إرشادك.

والمدير الواعى يعرف ما يبحث عنه، ومتى يسأل أسئلة مباشرة؟، ومتى

يتحاشى الأسئلة؟.. أما المدير الفاشل فهو الذى يتسرع فى الحكم على رجاله ويصنفهم بلا دراسة.

٢ ـ كيف تعطى الأوامر؟

قلما يضطر المدير الناجح إلى إعطاء أمر إلى رجاله بصورة مباشرة.. وأنت كمدير لديك هذه السلطة بالطبع، وقد تكون أكثر الأشياء فاعلية فى أوقات معينة ـ وأكثر الطرق حاجة إلى مهارة فائقة ـ هى مساعدة رجالك فى تحليل الموقف بحيث يعطى الموقف نفسه الأمر، وحين تفهم هذا بطريقة صحيحة ترى أن كثيراً من المواقف تحث على العمل والذى يراه أى شخص ذكى.

وهناك طرفان متناقضان هما الأوامر المباشرة مقابل الإنفاق المتبادل بخصوص العمل المطلوب، وبين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى لإلقاء الأوامر، وكل هذه الأساليب تتوقف على الموقف وعلى الشخص.

حاول ـ إذا أمكنك ـ الإنفاق على أفضل أسلوب للعمل، وإذا لم تنجح هذه الطريقة جرب أسلوب الاقتراح، وإذا كان رجلك بطيئاً فى فهم الاقتراحات فجرب حينئذ أسلوب الطلب، وإذا لم يكن هناك خياراً آخر.. فقد تضطر إلى استخدام الأمر المباشر.

٣ ـ كيف تحصل على مساعدة رجالك؟

حين تعتمد أفعالك على معرفتك لرجالك.. ستفوض الآخرين فى حكمة فى اتخاذ القرارات والتصرف، وستتأكد بطريقة منتظمة أن ما تريد إنجازه قد تم إنجازه بالطريقة التى تودها، وحين تعمل مع رجالك لمساعدتهم فى أداء العمل ستجد تدريجياً أنهم يرجعون إليك طلباً للمساعدة حين يحتاجونها حقيقة فى الوقت المناسب، وحين تزداد ثقتك فى مرؤوسيك

ستبدأ فى الشعور بالإحساس الدافئ الذى يلقاه قائد ممتاز من إرشاده لمجموعة من الأشخاص تتسم بالإخلاص والجد والكفاءة، ويمكننا القول: إن عملك سيكون هيناً لأن رجالك هم الذين يقومون بكل العمل.

٤ ـ كيف تتخذ القرارات؟

سيتوقع رجالك مراراً وتكراراً أن تتخذ القرارات بشأن العمل، وسيحاولون ـ وهذا واجبهم ـ التأثير فى قراراتك، وسيطرحون كثيراً من الحقائق والآراء عليك وسيساعدونك فى اتخاذ القرار رغم أن الأمر متروك فى النهاية للمدير فى اتخاذ القرار.

وحين يطلب رجالك قراراً محدداً يجب عليك أن تتخذه فوراً قدر الإمكان.. ولن تحيط أبداً بكل الحقائق لكن تأكد أن لديك الحقائق التى تتعلق بالموضوع، وتأكد أنك وازنت الحقائق التى تعرفها، وميزت الهام منها من الأدنى أهمية.. حينئذ اتخذ القرار وتمسك به.

وسيغفر مرؤوسوك خطأك بين الحين والآخر، ولكنهم لن يعذروا مديراً لا يستطيع اتخاذ قرارات حاسمة، وإذا كان المدير الطيب متردداً.. كان عرضة للضياع، وسيكون ضياعه مضاعفاً إذا غير قراراته لتناسب أفكار شخص آخر.

إن دراسة المشكلة من كل جوانبها فى هدوء وإمعان هو الأسلوب الأكيد لخلق الثقة.

٥ ـ كيف تنقد؟

حين تمدح رجالك اجعل ذلك علانية بقدر الإمكان، وعلى العكس من ذلك إذا اضطررت لنقدهم أو تأنيبهم فليكن ذلك سراً وليس فى وجود الزملاء.

وحين تنقد إنساناً من الأفضل أن تبدأ بالأشياء التى تحبها فى عمله، وبعد ذلك بين له ما لا تحبه، واذكر له السبب دائماً، وليكن ذلك فى أسلوب ودى.

وعادة يعرف الأفراد متى يستحقون النقد، وحينما لا يوجه إليهم يتهاونون فى احترام مديرهم إلى حد ما، فالتوقيت إذن ضرورى للنقد، ومن المفيد تحاشى السخرية أثناء النقد إلا فى ظروف خاصة حين تكون على علم تام بما تفعله.

إن كرامة الأفراد هامة بالنسبة لهم.. فالإنسان يستحق دائماً فرصة لحفظ ماء وجهه.

٦ ـ كيف تنهى الشكاوى؟

توجد ثلاث أشياء هامة فى هذا الصدد:

أ ـ يجب أن تهتم بمعرفة كل الحقائق الخاصة بالشكاوى.

ب ـ أن تجمع الشخصين إذا اشترك فى الشكوى شخصان أو طرفان.

ج ـ أن تضع حداً للشكوى فوراً بقدر الإمكان.. وإذا لم يكن لديك السلطة لإنهاء مصدر الشكوى فاطلب المساعدة من المدير الأعلى.

ويجب ألا تتغاضى عن أى شكوى مهما بدت تافهة.. إن الشكاوى البسيطة تتراكم لتصبح مشكلات صعبة.

٧ ـ كيف تتصرف مع المرؤوس المشكلة؟

يجد كل مدير إن عاجلاً أو آجلاً فى إدارته رجلاً كسولاً عنيداً، عديم الكياسة بالغ البطء أو مبالغاً فى السرعة، ثرثاراً حاد المزاج تسيطر عليه عقدة الاضطهاد، عصبياً لا يستطيع مسايرة الآخرين، غير مخلص، غير

مهذب، يتأخر دائماً، ولا يعرف الاستعداد مطلقاً، أو به عيب آخر يضايق إلى حد كبير أو يعوق العمل بصفة عامة، ويظن كثير من الأفراد أن أفضل وسيلة للتعامل مع المرؤوس المشكلة هى نقله إلى مكان آخر، ولكن مشكلة العاملين لا تحل أبداً بهذه الطريقة، وحيث يحتد الصدام بين شخصيتين غالباً ما يكون النقل ضرورياً، وعدا ذلك.. فأفضل مكان لمعالجة مشكلة العاملين هو مكان حدوثها.

وكل مشكلة تختلف عن غيرها، ويجب أن تواجه وتحل على أساس خصائصها المميزة وتجاهل المشكلات هى سمة من سمات المدير الفاشل.

والتصدى للمشكلات تتطلب منك أن تحوز ثقة الشخص فى البداية، وإذا تأكدت من كسب ثقته ففيما يلى وسيلة ناجحة للمضى معه:

١ ـ تحدث مع الشخص عن عيبه حين تتأكد من كسب ثقته وابحث عن سبب هذا العيب، تأكد أنك تشرح فى وضوح ما يعنيه عيب هذا الشخص لك وله وللمنظمة، ساعده فى رؤية عيبه، وبعد ذلك حاول أن تجعله يعبر عن الأسلوب الذى يتوقع التغلب به على عيبه، اتفق معه على أسلوب للعمل يتضمن مساعدتك الوجدانية كلما احتاجها، وبعد ذلك قل له: إنه يحسن الأداء.

٢ ـ إذا فشل حديثك أول مرة.. فحاول مرة أخرى بعد فترة معقولة، واجه الموقف ثانية وابحث عن أسباب أكثر، وحاول أن تأخذ منه وعداً بتحسين أدائه والموافقة على الخطوات التى سيتخذها، تابع الأمر وامدحه على أى تقدم يحققه.

٣ ـ إذا استمر عيبه وتفاقم واجهه بالأمر مرة أخرى ويتطلب هذا الصبر، ولكن عليك أن تعالجه بدقة، وابدأ بعد ذلك فى دراسة تقديره وأثره على فرص الترقية، والوظيفة، والمرتب، والأسرة، وغير ذلك، كن واضحاً فى

كل ذلك وحاول أن تكسب تعاونه.

٤ - إذا لم يحقق أى تقدم فناقش الأمر مع مديرك الأعلى وحاول أن تتفق معه على خطوات العلاج.. فمثلاً أن يقدم للشخص تحذير من أن الاستمرار قد يكلفه وظيفته - إذا كان الأمر خطيراً - ويمكن أن يمنح مهلة من الوقت لإصلاح عيبه، ويجوز أن نبحث معه إمكانية تحسين أدائه فى نوع آخر من الوظائف أو فى شركة أخرى مختلفة تماماً.

ولا يجب أن تتخذ هذه الخطوات العنيفة قبل التأكد من تقديم المساعدة الكافية لإصلاحه، وحين تسير وفق هذا الأسلوب من الأفضل أن تبدأ بتدوين الملاحظات عن المدة التى استغرقها الوصول إلى الخطوة الثالثة، وتستطيع ببساطة أن تتذكر المراحل السابقة، وقد تحتاج إلى مذكرات من هذا النوع فيما بعد، لكن لا تحتفظ بكتاب أسود مهما كان.

مرة أخرى تأكد أنك قد جمعت كل الحقائق التى تستطيع الحصول عليها وابدأ العمل بأسلوب يقنع الشخص أنك تريد مساعدته، حاول أن تستمر بهذا الأسلوب، ولا تهدد بأشياء لا يمكن تنفيذها.

٨ـ كيف تتعامل مع سوء السلوك؟

قد يواجه المدير نماذجاً أو أنواعاً من السلوك السيئ أو الفوضى الشديدة، وقد تتفاوت هذه الحالات بين إهمال الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل وبين السرقة والرشوة والعمل الإجرامى.. والتصرف فى مثل هذه الحالات يعتمد بالطبع على الظروف المحيطة بالمشكلة، فلا يستطيع المدير بمفرده أن يواجه عملاً للموظف يبرر فصله، أو يؤدى به إلى السجن، ويجب أن تعلم أن:

هذا الشخص رجلك وعليك مسئولية تجاه معالجة الحالة، وأنت تعرف - أو يجب أن تعرف - أكثر الحقائق عن الرجل، وعليك بكل السبل متابعة

الحالة إلى أبعد مدى لسلطتك فى الإدارة، ويجب أن تكون توصياتك ذات وزن مناسب مع أى سلطة تتخذ القرار النهائى.

٩ ـ كيف تعالج عدم كفاية الأداء؟

قد يكون هناك عديد من الأسباب لعدم الكفاءة من جانب أحد مرؤوسيك، لكن لا يوجد عذر لفشلك فى معالجته فوراً وبطريقة فعالة.. وقد تزداد مشاكل العاملين إلى حد أن الموظف قد يحصل على تقدير مقبول فى الأداء رغم عدم كفايته باستمرار.

ويتردد كثير من المديرين فى التعامل بأمانة مع الموظفين غير الأكفاء.. إن مصارحتك للشخص بأن عمله على غير ما يرام قد يكون ذا وقع سيىء، أما حين تعالج الأمر بطريقة علمية وموضوعية مع إهتمام واضح فى مساعدة الموظف فقد تكون النتيجة حسنة.. فالناس يقدرون المساعدة حتى لو رفض بعضهم فى البداية فكرة احتياجهم إليها.

إن رؤية الشخص وهو يحسن عمله نتيجة لإرشادك هى تجربة تبعث الرضا فى نفس المدير، وفى حالة الفشل التام مع الشخص من الممكن أن تسأل نفسك الأسئلة التالية، وبعدها تتخذ القرار المناسب للحالة:

١ ـ هل كانت إدارتك للعمل إدارة جيدة؟.

٢ ـ هل الشخص فى الواقع موظف غير مرضٍ؟

١٠ ـ كيف يتم الإشراف عن بعد؟

فى كثير من المنظمات يكون مقر المدير على مسافة بعيدة عن المرؤوسين الذين يديرهم.. سواء كان هذا البعد بعداً مكانياً أو بعداً ناتجاً عن انشغال المدير والمرؤوسين، ويجعل هذا البعد الإدارة صعبة بالنسبة للمرؤوسين والمديرين على حد سواء، وعادة كلما بعدت المسافة زادت صعوبة

الإدارة، وإذا كانت إدارتك من بعيد فعليك أن تستخدم الطرق المنهجية فى الإدارة.. ومن هذه الطرق ما يلى:

١ - إعداد خطة للعمل.

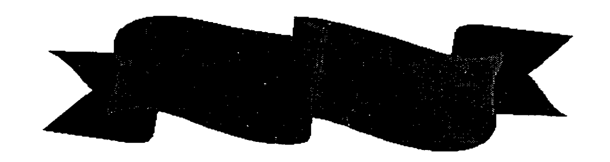
٢ - الاجتماعات.

٣ - الزيارات المنتظمة.

٤ - التقارير.

٥ - وسائل أخرى مثل دليل شرح للإجراءات.

وبعد العرض السابق نجد أن المدير الناجح الذى يتعلم أكثر وأكثر. قد يضطر إلى مزاولة الإشراف عن بعد، وبالتالى ضعف الاتصال بينه وبين مرؤوسيه الأمر الذى ينتج عنه إهدار الأوقات مما يجعل العملية الإدارية أكثر تعقيداً، ولذلك فإن المدير الذى يدخل دائرة النجاح عليه أن يجيد فاعلية الاتصال فضلاً عن قيامه بإدارة وقته.. مما يجعل الإدارة أكثر فاعلية.. وأكثر احترافاً.



المدير الناجح وإدارة الوقت (الورقة الرابحة)

فى البداية لابد للمدير أن يتعرف على:

البديهيات فى إدارة الوقت:

- لابد للمدير أن يعرف لماذا هو ذاهب لأى اجتماع؟
- يحدد بجدية موعد البدء وموعد الانتهاء.
- ما هو الوقت الذى يملكه؟

- ماضى.. لا يملكه.
- لحظة.. يملكها.
- مستقبل.. لا يعرفه.

- لأننا مقصرون (فنحن نتكلم عن الوقت) لأن هناك مشكلة.
- لأن الله عز وجل يحاسب على العمر.. فلابد أن يدار الوقت بطريقة جيدة.
- أى عمل ليس له هدف مضيعة للوقت.
- لابد أن نتعلم كيفية التعامل وفق أهداف محددة.
- الوقت لا ينتظرك حتى تستخدمه.. إما أن تستخدمه وإما أن يمر (استخدام الوقت الحالى فى ضوء خطة مسبقة لما هو آت).
- الوقت لا يمكن تخزينه ولا يمكن تعويضه أبداً.
- تكلفة الوقت تكلفة حقيقية ولا توجد عينات مجانية.
- من يسيئ إستخدام الوقت لا يضيع وقته فقط ولكن يضيع وقت الآخرين أيضاً.

- أنواع الناس فى التعامل مع الوقت (تملكه ـ يملكك)
- الوقت ثروة لابد من استخدامه على أحسن مستوى.
- إدراكنا لاختلافنا مهم جداً لتعاملنا مع الوقت.
- تختلف الشخصية من ناحية الوقت لعدة عوامل:

أ ـ الجينات الوراثية.

ب ـ مرحلة الاحتضان.

ج ـ التعليم النظامى.

د ـ مرحلة الخبرة العملية.

إن إنجاز الأعمال هو مجال السباق.. فلابد وأن تستثمر الورقة الرابحة (الوقت)، ولابد أن تعرف كيف تديره؟، كيف تصارعه؟، وكيف تهزمه؟.

فالإدارة تعنى:

١ ـ التخطيط. ٢ ـ التنظيم.

٣ ـ التوجيه. ٤ ـ الرقابة.

٥ ـ الابتكار.

٦ ـ التنسيق.

ولذلك فعليك:

أ ـ الابتعاد عن مضيعات الوقت.

ب ـ تصميم نظام لإدارة الوقت.

ج ـ التفويض الفعال.

فالأمور أربع لا خامس لها تتراوح بين

	هام	غير هام
عاجل	١ ـ هام عاجل	٣ ـ غير هام عاجل
غير عاجل	٢ ـ هام غير عاجل	٤ ـ غير هام غير عاجل

١ ـ تقوم أنت بأداء ـ الهام العاجل.

٢ ـ تقوم أنت بأداء ـ الهام غير العاجل ـ بعد الأول.

٣ ـ تفوض آخرين لأداء غير الهام العاجل.

٤ ـ غير الهام وغير العاجل يؤجل إلى حين.

التفويض وإدارة الوقت:

- عليك التخلص من عقدة التفويض (الخوف ـ سحب السلطة).
- التفويض مع عدم التعقيد.
- دعه يتحرك ـ يبنى شخصيته ـ يبنى كيانه ـ تصقله التجربة.
- التفويض (يوفر الوقت ـ ينمى الكوادر ـ لا تتوقع أن يؤدى العمل كما تؤديه أنت فعليك بمتابعة الأداء).

د ـ طرح أفكار جديدة للمحافظة على الوقت.

هـ ـ عقد الاجتماعات الفعالة التى لا تضيع الوقت (حتى لا يكون تأجيل الاجتماع عقاباً لمن يحضر مبكراً).

و ـ معرفة عادات العمل وأثرها على الوقت (التعامل مع ضغوط ومنغصات العمل).

الإدارة الفعالة للوقت

ليست إنجاز العمل فى وقت أقصر

ليست العمل بسرعة أكثر

إذن ما هى؟

(هى الاختيار الصحيح والتنظيم والترتيب

للأعمال بما يحقق الهدف المطلوب)



المدير الناجح

يفجر طاقات الآخرين ويضاعفها.. كيف؟

- معرفة قدرات الآخرين والعمل على حسن توظيفها التوظيف الجيد.
- المدير الناجح هو الذى يخطط لوقته ويسيطر على العوامل المسببة لضياع الوقت (ولابد من معرفتها أولاً)
- المدير الناجح هو الذى يقوم بالتفويض الفعال بعد معرفة القدرات.
- المدير الناجح هو الذى يتعلم أن يقول «لا».
- المدير الناجح هو الذى يصل بأهدافه فى موعده.
- المدير الناجح يدرك أن وقته ليس ملكه وحده.
- المدير الناجح يعمل على تعديل العادات والتقاليد.
- المدير الناجح يعلم أن الوقت هو الحياة.
- المدير الناجح يعلم أن الحرص على الوقت هو سبيل التطور.

وأخيراً: كيف تحقق الفاعلية اللازمة لتحقيق الاستثمار الأمثل للوقت؟

١ ـ عمرك أمانة.. حافظ عليها.

٢ ـ حدد الهدف بدقة.

٣ ـ ضع قائمة بالأعمال المطلوبة.

٤ ـ رتب الأولويات حسب الأهمية.

٥ ـ اختر أفضل وقت لأداء كل مهنة.

٦ ـ احصر الأنشطة الزائدة.

٧ - حدد خطوات تبسيط الأعمال.

٨ - ضع جدولاً زمنياً للأداء.

٩ - تأكد من صحة البرنامج الموضوع.

١٠ - راجع الجدول باستمرار.

١١ - قيم وتابع نتائج الأعمال.

١٢ - فوض الأعمال الأقل أهمية.

١٣ - احفظ الإجراءات فى سجلات.

١٤ - احترس من ضرورة توافر فواصل زمنية بين كل عمل وآخر ومرونة فى نهايات الأعمال.



المدير الناجح ينطلق إلى الأمام من التنفيذ إلى الإدارة

١ ـ المستوى الأول:

المنفذ.. أنت مسئول عن أداء عملك فقط.

- إن إتقان عملك يرتفع بمستوى أداء المنظمة ككل.
- تعرف على ما يفعله الآخرون، وحاول أن تتعلمه، لا تحدد نفسك بل انطلق.

٢ ـ المستوى الثاني:

المدير المنفذ.. أنت مسئول عن أداء عملك وأعمال الآخرين.

ولذلك يجب عليك:

- إتقان الأعمال اليومية بحيث تستثمر وقتك.
- إذا كان لابد لك أن تعرف ما تفعل فعليك أن تعرف ما يجب على الآخرين فعله.
- كسب الزملاء والمعاونين فرصتك لأن تكون المدير القائد فلا تضيعها.

٣ ـ المستوى الثالث:

المدير القائد والمحترف.. أنت المسئول عن إدارة الآخرين، ويقاس أداؤك بنتيجة أداء مرؤوسيك.

ولذلك يجب عليك:

● أن تكسب معاونة مرؤوسيك.

● المشاركة الحقيقية عند اتخاذ القرار لكى يكتسب المرؤوسين روح الفريق.

● أن تعلم أن استمرار نجاحك ناتج عن استمرار دعم رجالك وتوجيههم.

● النظرة الشاملة للأمور تجعل الحلول مثمرة فى الأجل الطويل.



أساليب المشاركة الفعالة

هناك أساليب كثيرة يمكن تحقيق المشاركة الفعالة من خلالها.. بعضها رسمى والآخر غير رسمى، وبعضها أفقى والآخر رأسى ومن أمثلة هذه الأساليب:

١ ـ الاجتماعات واللقاءات الدورية:

والتى يعقدها المدير مع مرؤوسيه، والتى يبحث فيها مشكلات الأداء ـ من جوانبها الفنية والنفسية والتنظيمية، ويمكن أن تنتج من هذه اللقاءت نتائج إيجابية جدا إذا توافرت فيها روح الصداقة والصراحة والثقة والنفاهم، وقبل هذا كله الاتفاق على هدف مشترك والرغبة والاستعداد لبذل الجهود اللازمة لبلوغه.

٢ ـ قرارات الجماعة:

ويقصد بها أن يُسند المدير لمرؤوسيه حل مشكلة معينة.. وقد يشترك المدير فى جلسات الجماعة عند مناقشة المشكلة أو يشترك فى بعضها دون الآخر أو يترك الجماعة تمارس وظيفتها ويحضر اجتماعهم الأخير الذى يمكن أن يقرروا فيه الحل المناسب ويتفقوا عليه.

٣ ـ مجالس الإدارة:

والتى يشترك فيها أعضاء من العاملين يستطيعون التعبير عن مشكلات الأداء ويدلون بالمعلومات اللازمة عنها ويقدمون الاقتراحات الملائمة ويشتركون مع بقية الأعضاء فى مناقشتها والوصول إلى الحلول.

٤ ـ اللجان:

والتى تكونها الإدارة على أساس دائم أو مؤقت، لبحث أمور أو حل مشكلات معينة والوصول إلى اقتراحات وتوصيات بشأنها، ويمكن أن تقوم اللجان ـ إذا خرجت عن الإطار التقليدى الذى نراه فى كثير من الأحيان ـ بدور هام فى زيادة الأرباح والتفكير فى أفضل الطرق لتحسينها.

٥ ـ فرق العمل والمصفوفة التنظيمية:

وتعد هذه أكثر حيوية من اللجان، حيث تتكون من عدد من الأفراد متنوعى المهارات يشغلون مناصب مختلفة بالهيكل التنظيمى، فقد يرأس المصفوفة شخصاً يشغل منصباً أدنى من مناصب بعض الأعضاء، وذلك للقيام بمشروع معين، وتوفر للأعضاء فرص وضع خبراتهم وتجاربهم موضوع التطبيق، كما تقوى علاقاتهم ببعضهم وتنشر نوعاً من التفاهم والتعاون لحل المشكلات.

٦ ـ نظم الاقتراحات:

والتى يمكن أن تأتى بنتائج طيبة إذا أحسنت إدارتها، وذلك عن طريق شرح إجراءات تقديم الاقتراحات، والجهات التى يجب تقديم الاقتراحات إليها، والخطوات التى تتبعها الإدارة لدراسة الاقتراحات المقدمة وشروط الأخذ بها أو أسباب عدم تنفيذها، وإعلام الفرد بنتيجة دراسة اقتراحه وتقديم المكافآت المادية والمعنوية الملائمة.

٧ ـ استقصاء الآراء:

وتلجأ الإدارة للتعرف على اتجاهات العاملين نحو مجموعة من العناصر، كالأجور والحوافز ومعاملة المشرفين المباشرين وظروف العمل

وسبل تحسين الأداء إلى غير ذلك من الأمور التى تهم الإدارة أن تتعرف عليها، ويكون ذلك نوعاً من التقييم والمراجعة للسياسات التى تمارسها الإدارة بشأن هذه العناصر. ويمكن أن يوزع الاستقصاء على العاملين ليجيبوا على الأسئلة التى يتضمنها أو تجرى مقابلات يعقدها المشرفون أو خبراء متخصصون، والتى قد تكون مقالات موجهة تلقى فيها أسئلة محددة على المستقصى منهم، أو غير موجهة تثار فيها نقاط معينة ويترك المستقصى منهم يتكلمون عنها.

٨ـ اجتماعات الإدارة والنقابة:

ويبحث الطرفان فى هذه الاجتماعات عدداً من المشكلات ويحاولان الوصول إلى الحلول الملائمة فيها.

٩ـ وإلى جانب هذه الصورة الرسمية للمشاركة فهناك أساليب الاتصال غير الرسمية:

وتتم بين العاملين وبعضهم، وبين المشرفين والعاملين، والتى قد تكون معززة للطرق الرسمية إذا كان التنظيم الرسمى منسجماً ومتفقاً مع الإدارة ويعمل لنفس الأهداف التى تسعى الإدارة إليها.

وقد أثبتت البحوث أن المشاركة الفعالة من جانب المديرية والأفراد تحقق نتائج ملموسة فى تحسين الأداء والربحية بأبعادها المختلفة، الكمية والنوعية وعنصرى الوقت والتكاليف، وربما كانت الثقة الكبيرة التى تعطيها الإدارة للأفراد عاملاً هاماً فى جذب اهتمامهم لزيادة الإنتاجية والأرباح.

وعلى هذا فإن اشتراك العاملين فى التفكير والتخطيط والتنفيذ وقياس المخرجات ـ فى برنامج منظم ومدروس ومحدد الأهداف لزيادة الأرباح والإنتاج والأداء الجيد يحقق نتائج باهرة، ولا يكفى فى نظر بعض

الباحثين اشتراك الأفراد من الناحية الفنية أو التخصصية فقط ولكن يجب أن يلتحموا مع الإدارة وجدانيا وذهنياً، أى تتفاعل مهاراتهم مع عقولهم وعواطفهم، فإن ذلك كفيل بأن يجعلهم يحرصون على تحقيق الأهداف المطلوبة وينمى عندهم الشعور بالمسئولية والالتزام والإحساس بالعضوية، والطريق إلى هذا التلاحم ليست صعبة أو مستحيلة، وربما تكون على العكس سهلة وميسرة إذا استطاعت الإدارة أن تعامل أفرادها على أساس من الثقة والاحترام وتحفزهم على التميز والظهور وتحقيق نتائج ممتازة، وتنظر إليهم على أنهم أشخاص ناضجون، لذلك فإن البعض يعتبر الاحترام والتقدير من أولويات الأداء أو متطلباته الأساسية.



القيادة بالمشاركة كيف تكون؟!

وهنا يقوم المدير الناجح بالحصول على آراء مرؤوسيه ويستشيرهم ثم يعطى لهم تعليمات عامة لتوجيه أعمالهم.

وفيما يلى الخصائص الأساسية لهذا النوع من القيادة الفعالة:

١ ـ الرفق فى معاملة المرؤوسين وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحبة وليست فى صيغة الأمر.

٢ ـ السماح للمرؤوسين بالمشاركة فى اتخاذ القرارات.

٣ ـ يتخذ المدير دوراً إيجابياً فى تشجيع المشتركين فى اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم.

٤ ـ استخدام المدير لتوجيهات وتعليمات عامة فى توجيه أعمال المرؤوسين.

٥ ـ استعمال المدير للمكافآت الرسمية حيث إن المشاركة الفعالة للمرؤوسين تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

* * *

الأساس الفلسفى لأسلوب الإدارة باستخدام القيادة بالمشاركة:

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة ومعتقدات معينة هى التى تبرر استخدامه:

هذه المعتقدات هى:

١ ـ بالرغم من حاجة الفرد لدخله لمواجهة أعباء معيشته إلا أنه لديه مهارات معينة ينبغى عن إشباعها عن طريق العمل.

٢ ـ أغلب الأفراد ليسوا كسالى بطبيعتهم بل نشطاء ويرغبون فى استخدام طاقاتهم العقلية والجسمانية فى أعمالهم متى أتيحت لهم الفرصة.

٣ - عادة ما يؤدى هذا الأسلوب إلى تحسين مستوى الأداء نظراً لأن العاملين يشتركون بجدية فى العمل واشتراكهم فى وضع أهداف العمل سيزيد من تحمسهم لهذه الأهداف.

٤ - ازدياد مستوى التعليم للعاملين فى المنظمات المختلفة وهم بلا شك يرغبون فى استخدام ما تعلموه فى العمل ولابد أن يكون لهم دور فى اتخاذ القرارات.

٥ - يتسم هذا الأسلوب بالأمانة والصدق حيث يحترم الرئيس مرؤوسيه وتكون هناك اتصالات أكثر بين الطرفين لتحديد توقعات كل منهم.

٦ - معظم المرؤوسين يتوقعون المزيد من تحمل المسئولية والمشاركة فى اتخاذ القرارات ويرغبون فى درجة من الاستقلال الذاتى فى عملهم.

يلاحظ أن هذا الأسلوب يتمشى مع ضرورة تدرج الفرد على المستويات المختلفة لهرم تدرج الحاجات حتى يصل إلى أعلى مستوياته.

* * *

● القواعد التى ينبغى على المدير الذى يتبع أسلوب القيادة بالمشاركة أن يتبعها هى:

١ - قبول أفراد جماعة العمل له.

٢ - اشتراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات.

٣ - التوسع فى تفويض السلطة إلى المرؤوسين.

٤ - علاج المشكلات والقضاء على عوامل الصراع فى العمل.

٥ - تبنى أهداف جماعة العمل والتعاون من أجل تحقيقها.

٦ - توفير الاحترام المتبادل بين المرؤوسين التابعين له وبينه.

٧ ـ تشـجـيع الابتكار لدى المرؤوسين وتنمـيـة روح المبـادأة لديهم عن طريق السماح لهم بتقديم الاقتراحات ومناقشتها والأخذ بها عندما تكون بناءة.

٨ ـ وضع أسس التعامل بين الأفراد على مبدأ هام جداً ألا وهو:

«إن المسئولية عن نجاح الفريق ككل هى مسئولية كل الأفراد»

٩ ـ يتعلم كيف ينصت للآخرين.

إذاً فيجب على المدير الناجح أن يكون مسانداً ومدرباً ومستشاراً فنياً وناقلاً للمعلومات للآخرين.



عزيزى المدير الناجح

تذكر دائماً وأنت تتعامل مع مرؤوسيك أن:

العوامل التى تحدد السلوك هى:

- احتياجات الفرد وخصائصه. (محددات فردية)
- معتقدات الفرد. (محددات عقائدية)
- المجتمعات التى ينتمى إليها الفرد. (محددات المجتمع)

خصائص السلوك الإنسانى

سلوك مسبب	سلوك هادف	سلوك متنوع	سلوك مرن
لا يظهر من العدم ولكن هناك سبب لنشأته	يسعى دائما لتحقيق هدف معين	يظهر فى صورة متعددة ليتلاءم مع المواقف المختلفة	يتعدل ويتبدل طبقاً للمواقف المختلفة

المدير الناجح
يقود ثورة الهندسة الإدارية (الهندرة)

الهندسة الإدارية (الهندرة) أكثر صعوبة فهى حلقة إعادة البناء إلى جانب أنها ثورة إدارية تجعل معتنقيها موقنين بأنه:

١ ـ ليست هناك مقدسات إدارية تمتنع على التغيير.

٢ ـ ليست عملية تغيير أو تحسين جزئى أو تجميل مؤقت بل هى عملية بناء من القواعد، أو كما يقول أحد شيوخ الإدارة: «البدء من طريق آخر».

٣ ـ الانتقال الكامل بالأداء إلى ما يجب أن يكون عليه، وليس مجرد ترميم أجزاء، ويتم كل ذلك فى سرعة فائقة.

٤ ـ لابد من التركيز على العمليات الاستراتيجية ذات العلاقات الوثيقة بأهداف المنظمة ورسالتها المستقبلية.

ومن هنا فإننا نكون قد تجاوزنا حد التطور والتحسين للوضع الحالى إلى بناء وضع أفضل ذى أساس أكثر مكانة، وعليك أيها المدير أن تعتنق وتتبنى هذه المفاهيم بل تقودها.

فالمدير الناجح يقود ثورة إدارية (الهندرة).

الهندرة (هندسة إعادة البناء)

ماذا يقول المتخصصون والخبراء عن الهندرة؟!

هناك تعريفات متنوعة للهندرة:

● هناك تعريف يقول: إن هندسة التغيير موضوع ساخن يستهدف تغييرات جذرية Radical لأنها تحقق.. إنجازات جذرية، حيث تختلف عن مفهوم الجودة الكلية الشاملة فى أن الجودة تركز فقط على التحسينات، أما إعادة البناء فهى إعادة للتصميم الجذرى السريع للعمليات الإستراتيجية والتى لها قيمة مضافة.. هذا فضلاً عن أن الأمر يستلزم فى هذه الحالة إعادة تصميم للنظم والسياسات التى تساند تلك العمليات فى رؤية جديدة Vision بقيادة الإدارة، كل ذلك بهدف إنسياب العمل Work Flow.

من أجل إنتاجية قصوى.. فى إطار إشباع رغبات العمل.

● وهناك من يقول: إن قضية إعادة البناء Re-engneering فيتمثل فى تنحية ما هو قائم بالفعل وإطلاق التفكير الحر دون التقيد بالحلول المستقرة والأنماط السائدة والقواعد المتعارف عليها.

ما هى رسالة المؤسسة والغرض من إنشائها؟ وما هى متطلبات واحتياجات العميل؟

● كيف أرضى العميل وأستحوذ على إعجابه وأقدم له منتجاً أو خدمة أفضل؟

● كيف أجعل نظام العميل بالمؤسسة ذاتى التطوير والتحسن؟

● ما هى الأساليب والطرق المختلفة (المعتادة والغير معتادة) التى من شأنها أن تؤدى إلى تحقيق الغرض؟

● ما هى بدائل سيناريو تنفيذ منظومة العمل كاملة وما هى الأعمال التى يمكن اختصارها أو دمجها من أجل تحقيق الإنسيابية وسرعة الإنجاز؟

● ماذا يحدث لو نحينا جانباً الافتراضات السائدة والإجراءات المستقرة، والتساؤل ما هى إيجابيات وسلبيات ذلك؟

● كيف يمكن احتضان واستشعار التكنولوجيا الجديدة واستخدامها فى أداء أعمال لم تكن متوقعة، بحيث نجعل منها عاملاً مساعداً فى رفع فاعلية العمل؟!

حيث تعرف عملية إعادة البناء:

بأنها عملية إدارة تتضمن التخطيط والإنشاء من خلال تطبيق النظريات والقواعد العلمية فى تقديم منتج - سلعة أو خدمة - تحقق احتياجات إنسانية.. وتأخذ عملية الهندسة فى هذا الصدد عدة مراحل:

● تمييز احتياج العميل.

● وضع مواصفات المنتج.

● تصميم المنتج.

● تصميم النظم والمكونات الفرعية.

● اختبار أداء التصميم.

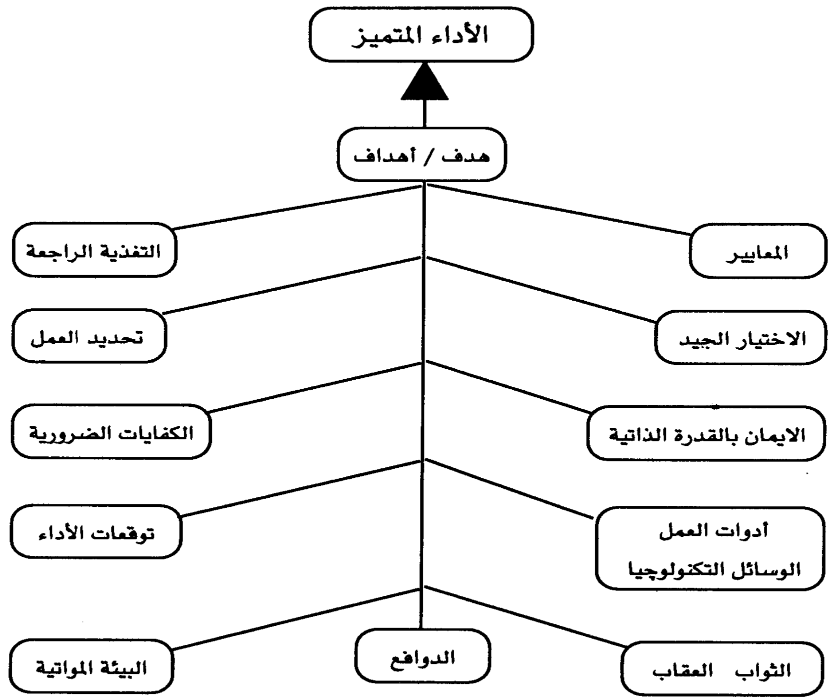
- توثيق التصميم.

- النموذج النهائى.

وقد اهتدى المفكرون إلى منظومة Paradigm إعادة البناء لأنها أحد المداخل الفاعلة العقلانية لإعادة تنظيم المؤسسات Proactive & Rational approaches فهى منهج يركز على المخرجات Out Comes وليس المهمات Tasks الأب الثانى لهذا المنتج، فإعادة البناء عملية فتوح جديدة فى الأداء

حيث إن الأداء المتميـز هو ركيزة إعادة البناء Preformance Break through يتحقق فى المؤيدات الساعية للتعليم Learning Organiztion.

من هنا يتضح إلى أى مـدى يحتل تميـز الأداء مكانة محـورية فى هذا المفهوم، حيث إن الأداء المتميز هو أقصـر الطرق لتحقيق أفضل مخـرج يشبع احتياجات العميل.



أمـا المنظور التسـويقى لإعـادة البناء فـإنه يتلخص فى مـجـمـوعـة التسـاؤلات التى يجب أن يطرحها أى قـائد يفكر فى إعـادة البناء، وتتمثل فى

(أين نحن؟ أين نريد أن نكون؟ كيف نصل؟) إن مفتاح إعادة النشاط التسويقى يتمثل فى أربع كلمات:

١ ـ إعادة التفكير من الأساس.. ويعنى تغيير فى النظم والسياسات التسويقية Fundamental Rethinking.

٢ ـ إعادة التصميم جذرياً Radical Rethinking.

٣ ـ إجراء تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل.

٤ ـ التمحور حول العمليات Processes.

فالتركيز اليوم على العمليات والثورة العلمية حولت توجهاتها إلى العمليات ذات القيمة المضافة فى المنظمة ويقدم تصوره للتغيير من خلال الشكل التالى:

عالم جديد فى النشاط التسويقى من خلال إعادة البناء

العنصر	التغير	
	من	إلى
● وحدة العمل	● أقسام متخصصة	● العمليات التسويقية تنفذ من فرق العمل
● الوظائف	● مهام بسيطة محددة	● أعمال مركبة
● دور الأفراد	● منفذون ومراقبون	● ذوى صلاحيات ونفوذ فى حدود
● الإعداد للوظيفة	● بالتدريب	● بالتعليم
● مقاييس الأداء	● حسب النشاط الوظيفى .	● حسب النتائج والأجور تبنى على ذلك
● معيار التقدم والترقى	● وفق مستوى الأداء الفعلى	● وفق الرغبة مع القدرة
● الأسلوب	● متحفظ	● منتج
● المديرون	● مشرفون	● موجّهون
● الهياكل التنظيمية	● متدرجة	● مسطحة (أفقية)
● الرؤساء	● مراقبون	● قادة

وتعريف (هندسة إعادة البناء) من وجهة نظر مجموعة أخرى من الباحثين تتلخص فيما يلى:

(**هندسة إعادة البناء**) هى إعادة التصميم السريع والجذرى للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهرية وكذلك للنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاج فى المنظمة بصورة خارقة)، والسؤال المطروح هو.. ماذا يمكن أن نخرج به من خلال كل التعريفات السابقة؟

من خلال استقرار كل ما سبق يمكن أن نخرج بما يلى:

أولاً: أن إيقاع التغير والتطور قد زاد فى العالم بسرعة مخيفة وأنه لا مكانة للذين لا يحاولون استيعاب هذا التطور واللحاق به.

ثانياً: أن التحديات أمام الإدارة العربية تزداد شراسة يوما بعد يوم وأنه يتعين مواجهتها.

ثالثاً: أنه يتعين علينا اليوم أن نرى العالم من خلال الحالة التى انتقل إليها.. والذى يتمثل فى:

- من نظام المؤسسة المغلق على نفسه إلى نظام الكائن الحى المفتوح الذى يؤثر فى ويتأثر بالبيئة.
- من حساب البدائل الثنائية المحدودة فى إطار افتراضات التأكد وعدم التأكد (نعم/ لا/ أو أبيض، أو أسود) إلى البدائل المتعددة فى إطار نظرية الاحتمالات ومسارات المخاطرة المحسوبة.
- من البيئة/ المناخ التنظيمى الداخلى إلى ساحة البيئة العالمية الكونية فى التجارة والأعمال - من عناصر الصناعة إلى عصر المعلومات.
- من التخطيط التراكمى التكتيكى المحدود بالطاقات الحالية المتوفرة

إلى التخطيط الاستراتيجى المفتوح المرتبط بالأهداف المستقبلية.

- من التغيير المحدود إلى التغيير الشامل.
- من الإنتاج المنفصل المنعزل عن البيئة إلى مراعاة حماية قوانينها.
- من أسواق البائعين والمصنعين إلى أسواق المشترين والزبائن.
- من مؤسسة الإنتاج إلى مؤسسة التعليم أو الدافعة على التعلم والتطور.

أى أن (عوالم) المؤسسات المتميزة المتفرقة تحولت إلى عالم كونى واحد متصل ومتشابك رغم الحدود الرسمية والوهمية، والتميزات الدينية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهو عالم اختصر فيه الزمان والمكان والمادة.

رابعاً: أن كافة التعريفات السابقة جوهرها تساؤل حاد يفرض علينا وجوده وهو... أين نحن؟... وماذا نريد؟... وكيف نصل؟

خامساً: ليس المطلوب من المدير اليوم نقل أنظمة، وإنما مطلوب منه تحديد هويته والتقاط ما يمكن تطويعه لأرضه العربية فى أى قطر، فى إطار أن ترفع المؤسسات العربية شعار: العميل هو الذى يحكم حياتها سواء كانت منشأة إنتاجية أو خدمية.

سادساً: أنه يوجد منهج يمثل اختيارات متناقضة أمام المدير الناجح عليه أن يستوعبها من خلال أن يبدأ التفكير المستقبلى من خلال التخطيط للمستقبل: ـ التفكير التشكيلى ـ اللامركزية ـ اكتشاف الموجود، لحظات للتأمل ـ الإنصات ـ التصرف كفعل وليس كرد فعل ـ الاستمرارية مع المرونة ـ مواجهة التغيير لازدياد عمق التغيير واتساع نطاقه، فضلاً عن استمراريته اللانهائية ـ التمركز حول العميل وبالتالى محاولة النظر إلى المنشأة من خلال العمليات نظرة تتمثل فى القفز بها جذرياً وجوهرياً إلى الأداء المتميز.

سابعاً: أن يتسلح المدير بمجموعة المهارات التالية:

- الابتكارية.
- ارتفاع حساسيته بما يجرى داخله وحوله.
- التنوع.
- التفكير الاستراتيجى.
- البحث عن المواهب.
- القيام بدور البناء للغد.





المبادئ الأساسية لمعتنقى مبدأ الهندرة

أولاً: دمج الوظائف:

إن مراجعة الأنشطة بشكل واع من قبل الإدارة يمكن أن يقود إلى دمج أكثر من وظيفة، فمثلاً إحدى الشركات قامت بدمج وظيفتى مراجع ائتمان ووظيفة مثمن فى وظيفة منظم الصفقات، وشركة أخرى للإلكترونيات دمجت وظيفة تلقى طلبات العملاء ووظيفة تنفيذ طلبات العملاء فى وظيفة واحدة هى خدمة العملاء.

ثانياً: قم بالعمل بنفسك ونفذه من موقعك:

إدارة تحتاج أدوات كتابية.. لماذا لا تشتريها مباشرة.. ويكون دور المشتريات إمداد هذه الإدارة بأسماء الموردين.. للانتقاء؟

ثالثاً: خفض عدد المستويات التنظيمية:

إدارات أقل.. وظائف أقل.. رقابة أقل..

رابعاً: الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار:

تزويد ممثلى المبيعات الميدانية بأجهزة حاسب صغيرة مرتبطة بشبكة لاسلكية مع الإدارة العامة للشركة يوفر له حال البيع الحصول على المعلومات الفورية من الإدارة العامة، وفى نفس الوقت فإن الضوابط المصممة ببرامج

الحاسب الآلى التى تستخدم فى برامج اتفاقية البيع مع العملاء تحول دون عرض أسعار غير مناسبة أو التزامات أخرى لا تستطيع الشركة الوفاء بها.

خامساً: تحويل المديرين إلى معلمين ومدربين:

حتمية توافر مهارات عالية فى التعامل مع الآخرين.

- توفير الموارد.
- الرد على الاستفسارات.
- التفكير المركز فى التطوير.

سادساً: تبنى فروض حديثة بدلاً من الفروض الكلاسيكية:

- قاعدة سابقة: المعلومات فى مكان واحد.. القاعدة الجديدة يمكن ظهور المعلومات فى أكثر من مكان وديمقراطية المعلومة.
- قاعدة سابقة، الاختيار بين المركزية/ اللامركزية.. يمكن الجمع بين المركزية واللامركزية.
- قاعدة سابقة: اتخاذ القرار مهمة المدير.. اتخاذ القرار مهمة المسئول.

سابعاً: تحويل التنظيم من هرمى إلى أفقى:

فى وجود فِرَقِ العمل يتراجع التسلسل الهرمى.. فالتنظيم يعمل من خلال فِرَق عمل وله صلاحيات واسعة فى اتخاذ القرارات، ومن ثم يمكن فَرِيق العمل من مواجهة المشاكل بالقرارات الفورية دون إبطاء.

عوامل نجاح إعادة البناء

تتلخص عوامل النجاح:

خلق رؤية مشتركة والاتفاق على المفاهيم (تحديد متطلبات العمل - النتائج المتوقعة، دور التكنولوجيا، خطة لتحقيق التوائم).

إدارة عملية التغيير:

منهج ومسئوليات محددة، اختيار أشخاص تم إعدادهم وأن يتقن مسئول التغيير مهارة إدارة المشروع، التطوير التنظيمى مستوعب للتكنولوجيا.

علاقة بين المخططين والمنفذين:

مشاركة فى التخطيط، التحليل، اتخاذ القرار.

التطبيق على مراحل:

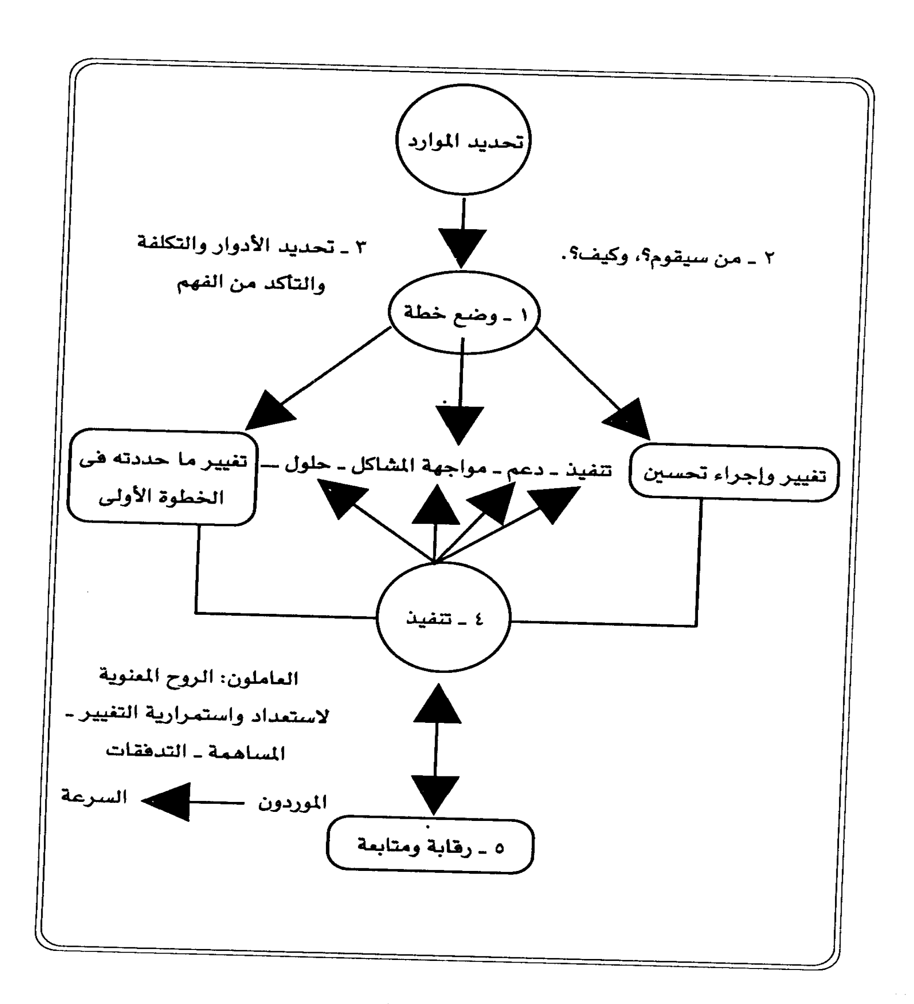
(تدريب - تغيير النظم، عدد المشاركين، تعقيد العمليات).

الابتكار:

تشجيع الابتكار، ودعم النتائج المحققة، وتحفيز ومكافأة.

الدافعية:

كيف تبنى فَرِق العمل المعدة والمجهزة لتحقيق الإنجاز.



إعادة البناء كنظام مفتوح

الهندرة على أرض الواقع
التطبيق والمراحل الخاصة بإعادة البناء

بعد عرض العديد من الرؤى فيما يخص منهج إعادة البناء وعوامل النجاح والتعريفات المختلفة، نأتى إلى السؤال الحاسم فى هذا الخصوص، وهو كيف يتم التطبيق؟ أو بنفس المعنى ما هى المراحل التى يتعين المرور بها حتى تصبح إعادة البناء حقيقة مؤكدة فى المنشأة؟..

وقبل أن نعرض لهذه المراحل التى يتعين تأكيد أن منهج إعادة البناء يعتبر نفسه أكثر شمولية مما سبق من مناهج إدارية، وعلى سبيل المثال فإذا كان منهج الجودة الشاملة قد أحاط نفسه بأنه منهج شمولى يتناول كل أجزاء التنظيم وينهض به فإن منهج إعادة البناء يرد على هذه الخصوصية بأن منهج الجودة الشاملة إنما انصب على تحسين الأوضاع القائمة، نعم التحسين المستمر ولكن ليس كما يجسد منهج إعادة البناء.. التغيير الجذرى الفائق أو البداية من طريق آخر أو طريق مختلف كما يعرفه البعض.

ولنعرض فى عجالة لتجربة إحدى الشركات الأمريكية وهى شركة لديها مجموعة من المطاعم وفكرت فى الأخذ بمنهج إعادة البناء نظراً لما واجهته من تناقص فى أرباحها فماذا فعلت هذه الشركة؟.

حاولت أن تشخص ما تعانى منه وانتهت دراستها إلى أنها تعانى من:

أ - سلسلة من الإجراءات الإدارية المعقدة.

ب - التركيز على العميل وهو شعار تحديات العصر لم يكن بالقدر الكافى.

جـ - سيادة الأفكار القديمة والكلاسيكية فى هذا الخصوص.

د - ارتفاع التكاليف وما يترتب عليه من تناقص فى الأرباح.

ومن خلال المفاهيم الأربعة التالية وهى: الجودة - التكلفة - الخدمة - السرعة.. بدأ التفكير من خلال منهج إعادة البناء.. وفيما يلى سنوضح نموذج الشركة من خلال الشكل العام، ثم مرحلتى التجهيز والتحضير بالتغيير الذى حدث فى الشركة من زيادة ربحية والارتفاع الأدائى واستمرارية النمو...

صورة سريعة لشركة تملك العديد من المطاعم الوجبات

- الشركة... متدهورة.
- المشكلة: إحداث التغيير الجذرى السريع.
- المدة استغرقت عامًا.
- شكل الشركة.

- تعتمد على التسلسل الهرمى.
- تراكم خطوات إجرائية كثيرة.
- التركيز على شئون العمل - تناسى جانب العملاء
- عدم وجود رؤى لما تطمح إليه الشركة مستقبلاً.

التصور خلق اسماً عملاقاً فى ساحة الوجبات السريعة.

أن تكون رائداً للشركات المنافسة.

* * *

التجهيز والتحضير:

أ - شمل التغيير مجموعة أفكار العاملين التى تمثلت فى أنه يمكن معرفة حاجة العملاء باستطلاع رأيهم فتم عمل استطلاعات الرأى للعملاء،

فضلاً عن تشكيل الفريق المعنى بهذا، والأسلوب الذى سيلتزم به، متطلبات العملاء لم تكن الديكورات والزخارف فى المطاعم إنما حددت احتياجاتهم فى تقديم أطعمة جيدة وطازجة، هذا فضلاً عن النظافة والخدمة السريعة، إلى جانب تناسب السعر مع قدراتهم.. من هنا يتبين أن أهم ما يهم العميل الذى يدفع دولاراً فى الوجبة (وجبة جيدة ومغلفة جيداً).

الاتجاه السابق كان يركز على محاولة تخفيض التكلفة للسلعة بتخفيض قيمة الوجبة وتخفيض التغليف، ومن ثم تمويل الحملات التسويقية

يقول المسئول:

«اتجاهنا الجديد يركز على تخفيض التكلفة فى كافة المجالات ماعدا تكلفة المنتج والتغليف».

وقد نجحنا فى إقناع الإدارة بذلك، وباركت خطواتنا.

الخطوة التالية إعدادنا لتدريب الفرق (فرق العمل) بهدف تغيير المفاهيم وتحديد المهمات، دراسات للتجارب فى شركات مماثلة

ثم أنهى الموقف بتحديد خطة المهمات، دراسات للتجارب فى شركات مماثلة ثم أنهى الموقف بتحديد خطة متكاملة.. بغرض الوصول إلى التغيير الذى نستهدفة وهو (الوجبة الجيدة والتغليف الجيد) من خلال ما يمكن أن:

- يتوقع من نتائج.
- توزيع الأدوار المختلفة على العاملين.
- كيفية التعامل المرن مع ما ينشأ من مشكلات.
- توفير الموارد.

الدراسات التى توفرت وأعدت:

١ ـ تم الفصل بين العمليات التى تحقق قيمة مضافة للشركة والعمليات المساندة، ومن ثم التركيز على العمليات الأولى، وعلى سبيل المثال تسليم العميل الوجبة من خلال (الجودة ـ السرعة ـ الخدمة).

٢ ـ دراسات خاصة بمعايير الأداء فى دراسات مقارنة مع شركات مماثلة فضلاً عما يمكن استخدامه من دروس سابقة فى الوصول إلى أفضل تحسينات ممكنة فى العناصر الثلاثة السابقة (الجودة، السرعة، الخدمة) + خفض التكلفة.

٣ ـ العمل على التوفيق بين التصورات التى تقدمها فرق العمل، بحيث ترتبط جميعها بتصور متكامل وتحديد البدائل الممكنة أثناء عمليات التغيير.

٤ ـ إعادة التنظيم الكامل لنظام المعلومات، بحيث يتوفر لكل الفِرَقِ والعاملين كافة المعلومات التى يحتاجونها.

٥ ـ إدخال الرقابة كجزء من العملية، بحيث لا تكون الرقابة مستقلة عن العمليات.

٦ ـ سلسلة من القرارات التى تتيح قاعدة واسعة من اللامركزية تتيح للمواقع المختلفة التصرف واتخاذ القرارات وفقاً للمواجهات دون الرجوع المستمر إلى الإدارة، فالمهم النتائج.. وترتب على هذه الدراسات أن تغيرت المتطلبات المطلوبة من العاملين من المسئوليات، السلطات، والمهارات، الأدوات.

٧ ـ دراسات لإلغاء وظيفة مسئول منطقة كنوع من دمج الوظائف، والذى كان يشرف على مجموعة من المطاعم، تعاظمت مسئولية وواجبات مدير المطعم دون مستوى إشرافى عليه.

٨ ـ أوكلت لمديرى التسويق مهمات المعاونة فى حل المشاكل وقسمت عليهم

مجموعات المطاعم مقابل إلغاء وظائف مديرى المناطق.

٩ - دراسات عن تغييرات هندسية حيث إن التصميم السابق للمطاعم كان يعتنى بتخصيص ٧٠٪ من حجم المبنى للمطبخ، ٣٠٪ للعملاء. ومن ثم تم عكس ذلك فأصبح ٧٠٪ من حجم المبنى للعملاء و ٣٠٪ للمطبخ.

١٠ - دراسات على تنمية الابتكارات بحيث تصبح جزءاً من نسيج التنظيم.

نقاط فنية وإدارية ينبغى مراعاتها قبل التطبيق:

- توفير مستوى رفيع من نظام المعلومات وربط الأنشطة المختلفة.
- لا مركزية تسمح للمواقع باتخاذ القرارات.
- الرقابة جزء من العمليات.
- استخدام نظم المعلومات فى عمليات التحليل، الاتصالات، الرقابة، دعم القرارات.
- إعداد فِرَقِ العمل المتقاطعة.. وتوفير المنهج والحدود والمهارات والسلطات، المسئوليات.
- تراجع دور الإدارة الوسطى.. حيث لم تعد هناك حاجة إلى وسيط بين العمال - والقائد فى إطار فِرَقِ العمل.
- التحفيز، الابتكار شعار هذا المنهج المتطور، إلى جانب كل شىء من أجل العميل.
- التركيز على العمليات، وبالذات ذات القيمة المضافة، وفهم بنية العملية التى تتضمنت أنشطة العملية باعتبار أن.. كل عملية مجموعة أنشطة، وكل نشاط مجموعة خطوات فضلاً عن التفهم لخريطة تدفق العملية والتى تتضمن:

١ - **النقل**: وهى عبارة عن المدة الزمنية التى تستغرق لبدء النشاط فى

العملية.

٢ ـ **الترقب**: بدء توقيت تدفق النشاط.

٣ ـ **وقت العملية**: المدة المستغرقة من المدخلات إلى المخرجات.

٤ ـ **استقبال المخرجات**: وهو الوقت المستغرق ما بين المخرجات وانتقالها إلى نشاط تالى.

- التكامل التصورى لكل أنشطة المشروع.
- الاعتناء بالبشر + التقنية.
- الواقعية فى المتوقع.

التطبيق... والتحول لإعادة البناء (تجربة النظام):

أ ـ فى هذه المرحلة الثانية يتم تطبيق المنهج وصولاً إلى التغيير المستهدف فى المنظمة وهو أن يكون التغيير جذرياً ـ جوهرياً.

وفى الشركة موضوع المثال المقدم، تم إجراء التطبيق من خلال اختيار التجربة فى إطار تجهيز البيانات والانتهاء من التصميم الأثرى لمبنى المطاعم، وكافة الإجراءات الفنية، فضلاً عن نشر المفاهيم الجديدة، وإعداد فِرَقِ العمل التى تم تجهيزها فى هذا الخصوص من خلال التدريب.

ب ـ قياس الأداء للأفراد: فى إطار توافر معايير الأداء الدقيق والمطلوبة.. بدأت قياسات الأداء وترتب عليها، عمليات إحلال وإعادة توزيع ـ أو توفير قوى عاملة أو دمج وظائف، كما حدث بالنسبة لإلغاء وظائف مديرى المناطق ودمج التخصصات والمسئوليات لمشرفى التسويق.

جـ ـ التشغيل: التركيز هنا على تدفق الأعمال وسريان النظام، وكذا المنهج الجديد وتسجيل كافة الملاحظات على التطبيق والتشغيل، وقد ظهر

ذلك من خلال المثال السابق الإشارة إليه فى ازدياد الإقبال واتساع نطاق التوزيع.

وأثبت التغيير فاعلية، كما أفاد قادة هذه الشركة وعلى رأسهم مدير الشركة، حيث رفع شعاراً ينص على «نريد أن يحتل نصيبنا فى المعدة المرتبة الأولى».

د ـ التعديل والتصحيح: وهو مسألة طبيعية فى التطبيق حيث دائماً تظهر بعض الأمور والمشاكل التى تحتاج إلى تصحيحات والتى يتم تصحيحها فور ظهورها ويساعد على التصحيح أن الرقابة جزء من العملية.

هـ ـ الاستمرارية: ونعنى هنا أن الألف ميل تبدأ بخطوة وإعادة البناء تعنى استمرارية التحسن، ولكنها لا تعنى البدء من جديد واستمرارية التحسين تبنى على قناعة العاملين بالفكر المتجدد وأهميته ودوره فى استمرارية التنمية، فالتنمية والتحسين محيط لا شاطىء له.

وقبل أن نختم هذا الجزء نتعرض لبعض أنواع الأزمات التى تواجه الشركات وتمنعها من تطبيق الجديد من خلال ما يعرضه أ. د السيد عليوه.. فى كتابه إعادة هيكلة المؤسسات فهو يلخص هذه الأزمات فى ثلاثة محاور:

الأول: أزمة القطار الواقف:

وهى الشركة المعطلة التى تحتفظ بمظاهرها، كما يحتفظ القطار بمظهره، وهو معطل ويتم فى داخله بيع وشراء.. ولكن يظل ركاب الدرجة الأولى مستمتعين بالتكييف ويظل ركاب الدرجات الأخرى يتلظون بالحرارة.

الثانى: السفينة الجانحة:

وهى شركة تفتقد التكامل ـ الهوية تتخبط فى صخور السوق.

الثالث: الطائرة المخطوفة:

وهى تعانى من أزمة المشاركة وأزمة الشرعية، حيث إن مغتصبها مستبد، ويستطرد قائلاً: من هنا تأتى الحاجة إلى ثلاثية: الأمير، والواعظ، والتاجر.. فالأمير: يمثل القيادة، والواعظ: يمثل القيم، والتاجر: يمثل الاقتصاد، ومن ثم فإن هندسة إعادة البناء يمكنها أن تقدم الثلاثية إذا طبقت بعلم ووعى وقيم.



المفاتيح السبعة لهندسة إعادة البناء

• افهم الأسس:

تعلم القواعد الذهبية لإعادة هندسة البناء، ومن ثم استخدام أسلوب السؤال والجواب للسيطرة على هندسة إعادة البناء.

• شخص العمل:

حاول أن تصل لتفاصيل فلسفة إعادة هندسة البناء فى شركتك، وعملياتها، الأداءات، فكر كيف يتحقق الهدف فى منتج أو خدمة؟ حدد العمليات فى مشروعك.

• الأهداف الواقعية:

حتى تضع التكتيكات عليك أن تعيد تصميم العمليات، الإدارات، الأقسام، وتقرر طرح البدائل.. أى الطرق أفضل لك؟.

• أعد تنظيم الأبنية:

تستطيع أن تقدم وتطبق تكتيكات هندسة إعادة البناء فى جزء من شركتك فى نشاط واحد أو فى شبكة عمل داخلية، ابحث عن البناء للموقف ولاحظ أن مشروع إعادة البناء سيأخذ شكله بسهولة.

• سيطرة على التغيير:

الآن بدأ التنفيذ وعليك أن تطرح البدائل لمواجهة مشاكل التغيير.

● استخدام أدوات وفنيات هندسة إعادة البناء:

(افهم احتياجاتك وما تحتاجه من تكنولوجيا حديثة لتساعد مشروعك على النجاح)

● قس وحلل النتائج واستمر فى ذلك بشكل دائم:

ويمكن التطبيق فى أكثر من المشكلة داخل التنظيم وقس النتائج واستمر فى برنامجك.

ولكن ما هى الأخطاء الشائعة فى عملية إعادة البناء؟

يمكن تشبيه (إعادة البناء) بمباراة شطرنج، حيث النجاح فيها والفوز يتوقف على القدر والمعرفة وليس على اعتبارات الصدفة أو الحظ ويمكن عن طريق تلافى الأخطاء الشائعة فى إعادة الهندسة تحقيق النجاح المنشود، وإليك قائمة بأهم هذه الأخطاء الشائعة.

١ ـ حاول «إصلاح» العملية بدلاً من تغييرها.

٢ ـ لا تركز على (العمليات) فى الشركة.

٣ ـ تجاهل كل شىء فيما عدا «إعادة تصميم العملية».

٤ ـ تجاهل قيم الأفراد وعاداتهم وتقاليدهم ومعتقداتهم.

٥ ـ كن قنوعاً بنتائج محدودة.

٦ ـ اهرب بسرعة.

٧ ـ ضع قيوداً مسبقة على تعريف مشكلة وأبعاد الجهد الخاص بإعادة البناء.

٨ ـ اسمح لبيئة الشركة واتجاهات المديرين أن تمنع البدء فى إعادة البناء.

٩ - ابدأ جهد «إعادة البناء» من القاع واتجه إلى القمة.

١٠ - خصص شخصاً معلوماته محدودة عن إعادة البناء لقيادة هذا الجهد.

١١ - لا تخصص موارد مالية وبشرية مناسبة لهذا الجهد.

١٢ - شتت الجهد والطاقة على عدد كبير من مشروعات «إعادة البناء»

١٣ - لا تضع «إعادة البناء» على قمة أولويات الشركة.

١٤ - قم بإعادة البناء عندما يكون المسئول على مشارف سن التقاعد.

١٥ - كن عاجزاً عن التفرقة بين «إعادة البناء» والبرامج الأخرى لتحسين العمل.

١٦ - ركز بصورة كاملة على التصميم.

١٧ - نفذ «إعادة البناء» مع الحرص الكامل على سعادة جميع المتأثرين بهذا الجهد».

١٨ - انسحب عندما يقاوم البعض التغييرات الناتجة عن «إعادة البناء»

١٩ - قيم «إعادة البناء» على مدار أطول فترة ممكنة.

المراجع

المراجع العربية:

● راجى عنايت: أفيقوا يرحمكم الله.. القاهرة، دار الشروق ١٩٩٤.

● د. عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال.. القاهرة، النيل للطبع والنشر ١٩٩٦.

● مايكل هامر - جيمس شامبى، ترجمة شمس الدين عثمان: إعادة هندسة لنظم العمل فى المنظمات (الهندرة).. القاهرة: شعاع ١٩٩٥.

● د/ محمد محمد إبراهيم، د/ عبد الفتاح دياب: الأصول العلمية لإدارة الأعمال.. القاهرة، الولاء للطبع والتوزيع ١٩٩١، ١٩٩٢.

● د./ السيد عليوه حسن: إعادة هيكلة المؤسسات.. القاهرة ١٩٩٥.

المراجع الأجنبية:

MANGANELL, L. RAYMOND AND KLIN, M. MARK, TGE REENGINEERING HANDBOOK, AMACOM NEW YORK 1994.

CHAMPY, JAMES "REENGINEERING MANAGEMENT, HARPER BUSINESS. NEW YORK 1995.

ASTD, TRAINING & DEVELOPMENT "JAN AND MARCH 1994"

HAMER, MICHAEL AND CHAMP, JAMS, REENGINEERING THE CORPORATION HARPER BUSINESS NEW YORK 1994.

فهرس المحتويات